



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Hamanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Klára Hamanová**
Studijní program: Účetnictví a finanční řízení podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se týká návrhu podnikového finančního plánu pro společnost Clia, s.r.o. V první části jsou popsána teoretická východiska finančního plánování, strategické a finanční analýzy. Práce pokračuje provedením strategické analýzy a na základě vybraných ukazatelů je zhodnoceno finanční zdraví společnosti pomocí finanční analýzy. Následně je navržen finanční plán v optimistické a pesimistické variantě pro roky 2020-2023.

Abstract

This master's thesis concerns the proposal of a financial plan for the company Clia, s.r.o. The first part describes the theoretical basis of financial planning, strategic and financial analysis. The thesis continues by performing a strategic analysis and based on selected indicators, the financial health of the company is evaluated using financial analysis. Subsequently, a financial plan is proposed in an optimistic and pessimistic variations for the years 2020-2023.

Klíčová slova

finanční plánování, finanční plán, finanční analýza, strategická analýza, cash flow, rozvaha, výkaz zisku a ztráty

Key words

financial planning, financial plan, financial analysis, strategic analysis, cash flow, balance sheet, profit and loss account

Bibliografická citace

HAMANOVÁ, Klára. *Návrh podnikového finančního plánu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135134>.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Michal Karas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Michalu Karasovi, Ph.D. za trpělivost, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Emilu Urbanovi a paní Jaroslavě Štěpánkové za vstřícnost a poskytnuté informace, které byly nezbytné pro vypracování této práce. V neposlední řadě chci poděkovat rodině a blízkým, kteří mi byli oporou během mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1. Finanční plánování	14
2.2. Zásady a principy finančního plánování	15
2.3. Druhy finančních plánů.....	17
2.3.1. Dlouhodobý finanční plán.....	18
2.3.2. Krátkodobý finanční plán.....	18
2.4. Strategická analýza	19
2.4.1. PESTLE analýza.....	19
2.4.2. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	21
2.4.3. Model 7S McKinsey	22
2.4.4. SWOT analýza	23
2.4.5. Metody strategické analýzy.....	24
2.5. Finanční analýza	25
2.5.1. Postup finanční analýzy	26
2.5.2. Zdroje finanční analýzy	27
2.5.3. Metody finanční analýzy.....	28
2.5.4. Analýza absolutních ukazatelů	29
2.5.5. Analýza rozdílových ukazatelů	29
2.5.6. Analýza poměrových ukazatelů	30
2.5.7. Analýza soustav ukazatelů	34
2.6. Metody finančního plánování.....	35
2.7. Analýza a prognóza generátorů hodnoty	37

2.8.	Sestavení finančního plánu	42
2.8.1.	Výkaz zisku a ztráty.....	43
2.8.2.	Výkaz peněžních toků.....	44
2.8.3.	Rozvaha.....	45
2.9.	Finanční kontrola.....	46
3.	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	48
3.1.	Představení společnosti.....	48
3.2.	Strategická analýza podniku.....	49
3.2.1.	PESTLE analýza.....	49
3.2.2.	Porterův model	53
3.2.3.	Model 7S McKinsey	56
3.3.	Finanční analýza.....	60
3.3.1.	Analýza absolutních ukazatelů	60
3.3.2.	Analýza rozdílových ukazatelů	69
3.3.3.	Analýza poměrových ukazatelů	70
3.3.4.	Analýza soustav ukazatelů	77
3.4.	Celkové zhodnocení finanční analýzy	78
3.4.1.	SWOT analýza	80
4.	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	83
4.1.	Stanovení cílů pro plánované období	83
4.2.	Prognóza generátorů hodnoty.....	83
4.2.1.	Prognóza tržeb.....	83
4.2.2.	Prognóza ziskové marže	89
4.2.3.	Prognóza čistého pracovního kapitálu	93
4.2.4.	Investice do dlouhodobého majetku	96
4.3.	Další předpoklady pro sestavení finančního plánu.....	101

4.4.	Návrh finančního plánu – optimistická varianta	102
4.4.1.	Plán výkazu zisku a ztráty.....	103
4.4.2.	Plán rozvahy	104
4.4.3.	Plán výkazu o peněžních tocích	106
4.5.	Návrh podnikového finančního plánu – pesimistická varianta	107
4.5.1.	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	107
4.5.2.	Plán rozvahy	109
4.5.3.	Plán výkazu o peněžních tocích	110
4.6.	Zhodnocení variant finančního plánu	112
4.6.1.	Rozdílové ukazatele a ukazatele likvidity.....	112
4.6.2.	Ukazatele rentability	113
4.6.3.	Ukazatele zadluženosti.....	113
4.6.4.	Ukazatele aktivity	114
4.6.5.	Soustavy ukazatelů	114
ZÁVĚR.....		115
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		117
SEZNAM OBRÁZKŮ		120
SEZNAM TABULEK.....		121
SEZNAM GRAFŮ		125
SEZNAM PŘÍLOH		126

ÚVOD

Hlavním cílem každého podniku je zvyšování jeho tržní hodnoty a zajištění si stabilní pozice na trhu s možností dalšího růstu, aby mohl i nadále prosperovat. V dnešní době, kdy dochází k růstu konkurence a různým změnám tržních podmínek, není snadné udržet podnik konkurenceschopný, stabilní a prosperující. Proto je nutné dbát mimo obchodní stránku podnikatelské činnosti i na stránku finanční. Jedním z nástrojů, které mohou pomoci k dosažení těchto cílů je stanovení strategie, která zahrnuje i finanční strategii zaujímající důležité postavení v soustavě funkčních plánů. Finanční plánování vychází jak z analýzy minulosti, tak i ze stanovené strategie a tím umožňuje předpovědět možnou budoucí situaci podniku.

Finanční plánování je tedy jednou z nejdůležitějších činností podnikového managementu. V tomto směru jsou hojně využívány strategické a finanční analýzy podávající informace managementu na základě, kterých je následně rozhodováno. Výsledkem finančního plánování je sestavení finančního plánu, který zobrazuje budoucí možné vyhlídky pro majetkovou a finanční strukturu podniku. Předpokladem pro sestavení finančního plánu je výborná znalost podniku a jeho okolí. Doporučuje se sestavit více variant finančních plánů, aby pak management měl vytvořené různé scénáře pro rozhodování.

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána společnost Clia, s.r.o., která sídlí v obci Dolní Loučky u Tišnova v Jihomoravském kraji. Společnost byla založena v roce 2001 a zabývá se výrobou popruhů a upínacích pásů.

Náplní této diplomové práce tedy bude sestavení finančního plánu na období 4 let pro společnost Clia, s.r.o. na základě strategické a finanční analýzy za posledních 5 let, včetně porovnání s konkurencí.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí. V první části práce budou popsány cíle a metody zpracování. Druhá část popisuje teoretická východiska strategické a finanční analýzy a finančního plánování, které pomohou lépe pochopit praktickou část práce. V třetí části práce bude představena společnost Clia, s.r.o. a bude zpracována strategická a finanční analýza. Závěry z těchto analýz budou shrnuty ve SWOT analýze. Poslední část práce se zabývá sestavením finančních plánů ve variantě optimistické a pesimistické,

které vychází z generátorů hodnoty. Závěrem práce bude zhodnocení dosažených výsledků obou variant finančních plánů.

1. CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit návrh finančního plánu pro společnost Clia, s.r.o. pro období následujících tří let. Za tímto účelem bude provedena strategická a finanční analýza podniku za posledních pět let včetně porovnání s konkurencí. Finanční plán bude sestaven ve dvou variantách – v optimistické a pesimistické.

Pro dosažení hlavního cíle je nutné splnit stanovené dílčí cíle. V rámci těchto dílčích cílů bude provedena strategická analýza vnějšího i vnitřního okolí podniku pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil a modelu 7S McKinsey. Následně bude provedena finanční analýza za minulé období 2015-2019. Hodnoty finanční analýzy budou srovnány s oborovými průměry a také s výsledky dvou konkurentů za toto období. Výsledky strategické a finanční analýzy budou shrnuty SWOT analýzou. Z těchto dat bude následně za pomoci generátorů hodnoty sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz o peněžních tocích ve variantě optimistické a pesimistické.

V diplomové práci budou použity následující výzkumné metody:

- **Analýza** – proces myšlenkového rozkladu od obecného k dílčím částem. Byla použita zejména v rámci strategické a finanční analýzy.
- **Komparace** – podstatou je srovnání ekonomického subjektu s např. jinými ekonomickými subjekty nebo stanovenými hodnotami. Byla použita zejména v rámci finanční analýzy pro porovnání s konkurencí a oborovými hodnotami a poté pro porovnání variant finančního plánu.
- **Syntéza** – opak analýzy, z dílčích částí k obecnému závěru. Byla použita v rámci SWOT analýzy, kdy se vyhodnocovaly výsledky strategické a finanční analýzy.
- **Pozorování** – bylo využito zejména během návštěv firmy Clia, s.r.o.
- **Matematické a statistické metody** – v práci jsou využity základní matematické metody, ale i statistické metody jako je regresní analýza a analýza časových řad, které byly využity pro prognózu tržeb.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1. Finanční plánování

Finanční plánování patří mezi základní nástroje podniku stejně jako účetnictví, kalkulace nebo finanční analýza. Plánování obecně můžeme definovat jako rozhodovací proces, který bere do úvahy současnou situaci a přeměňuje ji na takovou, kterou chceme, aby v budoucnosti nastala. Pro plánování je důležité stanovit si cíle, strategie a postupy jeho dosažení, jinak celý proces ztrácí smysl. Plánování je jedním ze stěžejních procesů v organizaci, protože bez něj nelze pokračovat v dalších procesech jako je organizace nebo kontrola (Sedláček, 2001).

V tržní ekonomice je běžné, že podniky svoje činnosti plánují, protože plánování má za úkol motivovat výkonnost, podporovat kreativitu a zajišťovat přizpůsobování vůči okolí. Dobré plánování také omezuje rizika a hrozby společnosti (Grünwald a Holečková, 2007).

Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Základním cílem finančního plánování je maximalizovat tržní hodnotu podniku, což je v souladu s běžným finančním cílem podniku. Informace, které jsou relevantní pro finanční plánování, podnik získává jak externě, tak interně. Interními zdroji informací se rozumí zejména účetní výkazy podniku (Kislingerová, 2010).

Pro podnik je finanční plán jedním z nejdůležitějších, ale také nejnáročnějších plánů na zpracování. Finanční plán totiž propojuje veškeré ostatní podnikové plány a jsou v něm vyjádřeny všechny podnikatelské aktivity, které se zaměřují na provoz a růst firmy. Podnikový finanční plán naplňuje strategii firmy a konkretizuje ji na daný časový horizont. Z hlediska času proto můžeme finanční plán rozdělit na krátkodobý (operativní) nebo dlouhodobý (strategický) plán (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

Finanční plánování také můžeme chápat jako rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu a o peněžním hospodaření. Z tohoto hlediska je možné definovat úkoly finančního plánování:

- Vytyčit finanční cíle firmy (zájem vlastníků na zhodnocení investovaného kapitálu)
- Finanční politika firmy (odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vývoje okolního prostředí a podnikatelské strategie)
- Nastítnit očekávaný vývoj podnikových financí (v souladu s cíli a způsoby financování) ve vazbě na plán prodeje a plán výroby (Sedláček, 2001).

Finanční politika formuluje určité zásady pro zdravé financování činnosti podniku. Tyto zásady lze formulovat jako odpovědi na následující otázky:

- Jakým způsobem se smějí jednotlivé kapitálové zdroje používat?
- Kde získat dodatečný kapitál?
- Jak smí být vysoká zadluženost?
- Jaký bude způsob financování opakujících se potřeb?
- Jak má být rozdělena likvidita majetku mezi peněžními prostředky a peněžními ekvivalenty?
- Jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?
- Jak mají být vysoké podíly na zisku (dividendy)?

Odpovědi představují soubor pravidel, které je třeba dodržovat, když se chce firma vyhnout příliš riskantnímu jednání, které by mohlo vést k finanční tísní nebo i zániku podniku (Valach a kolektiv, 1999).

2.2. Zásady a principy finančního plánování

Aby finanční plánování potažmo finanční plány byly efektivní a vypovídající pro firmu, je potřeba dodržovat některé principy a zásady, které se k nim váží. Jako první v této podkapitole budou uvedeny a více popsány tyto zásady – systematicčnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost.

První zásadou je *systematicčnost*. Tou se rozumí určité systematické sledování jednoho cíle, ve finančním plánování maximalizace tržní hodnoty. Tomuto cíli potom musí podléhat všechny další cíle jako např. maximalizace zisku, udržování určité výše likvidity atd.

Zásada *úplnosti* znamená zahrnout do plánování veškeré faktory, procesy a činnosti, které se v podniku odehrávají a jsou pro plánování relevantní.

Zásadou *přehlednosti* se myslí požadavek na lehkou operativnost při vyplňování finančního plánu i při jeho následné kontrole pro všechny jeho uživatele.

Zásada *periodičnosti* předpokládá, že se finanční plán bude sestavovat v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

Pátou zásadou je zásada *pružnosti*, která spočívá v aktualizaci hodnot ještě v průběhu plánovaného období.

Poslední zásada – *klouzavost*, těsně souvisí se zásadou pružnosti a periodičnosti. Podle této zásady je důležité, aby plánovací horizont nového finančního plánu alespoň z části překrýval horizont starého finančního plánu (Marek, 2009).

Další zásady a principy, které by se měly dodržovat pro správné a efektivní finanční plánování uvádí například Landa (2007):

Princip peněžních toků vyžaduje, aby z dlouhodobého i krátkodobého hlediska vždy převažovaly celkové peněžní příjmy nad celkovými výdaji. Dále je důležité rozlišit výnosy od příjmů a náklady od výdajů.

Princip respektování faktoru času znamená preferenci dřívějšího příjmu před pozdějším, i když je nominální hodnota příjmů stejná. Příjem získaný dnes může být investován s určitou minimální výnosností.

Princip respektování a minimalizace rizika – základem tohoto principu je preferování příjmu získaného s nižším rizikem než stejného příjmu, který byl ale získán při větším riziku. Není ale podmínkou, že příjem s nižším rizikem je vždy nejvýhodnější.

Princip optimalizace kapitálové struktury znamená, že podnikový management by se měl zajímat o optimální kapitálovou strukturu, která by se měla promítnout i do finančních cílů. Jedná se o zajištění vhodné finanční stability a snížení nákladů na kapitál.

Zásada dlouhodobosti finančního plánování preferuje dlouhodobé finanční cíle podniku před těmi krátkodobými. Operační cíle by měly podporovat myšlenku cílů strategických.

Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů navazuje na předchozí zásadu. Jde o to, aby mezi krátkodobými i dlouhodobými byl pouze jeden hlavní cíl pro dané plánovací období. Ostatní cíle musí být mezi sebou konzistentní.

Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů plyne z toho, že reálně nastavené cíle mají výrazný motivační potenciál, který lze dobře podpořit podnikovým pobídkovým systémem.

Zásada programové ziskové orientace požaduje, aby nebyla přehlížena zisková orientace firmy, z toho důvodu, že zisk zaujímá v hierarchii podnikových finančních cílů druhou nejvyšší pozici a jedná se také o ukazatel využívaný pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku.

Zásada periodické aktualizace finančních plánů uvádí nutnost stále aktualizovat již sestavené finanční plány, aby mohly lépe reagovat na stále se měnící vnější okolí. Každý plán je vhodný aktualizovat v určitém časovém horizontu.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů znamená, že struktura, forma a metody sestavení finančních plánů má navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu, aby bylo možné zajistit srovnatelnost výkazů a možnost kontroly dosažení plánovaných záměrů.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů představuje preferenci takových výpočtů a plánovacích procedur, ve kterých se snadno orientují i uživatelé méně zvěhlí ve finančních a ekonomických otázkách a umožňují tak rychlou orientaci.

Zásada relativní autonomie finančního plánu umožňuje čelit eventuálním pokusům o rozmělnění či opuštění od vytyčených záměrů na základě přijatých strategických cílů a koncepčně pojatých podnikových finančních politik. To je důsledkem, že plány nejsou vždy vyhovující pro všechny zájmové skupiny.

2.3. Druhy finančních plánů

Z hlediska času lze finanční plány rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Toto dělení uvádí většina literatury zabývající se problematikou finančního plánování.

Oba druhy plánů na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Krátkodobé finanční plánování by bylo k ničemu, kdyby neexistoval dlouhodobý finanční plán a jeho finanční vyjádření. Teprve když má firma stanovený několikaletý výhled s náročnějšími ekonomickými cíli, může se na ně začít připravovat již v daném roce realizací projektů vyžadující finanční vklady a čas (Grünwald a Holečková, 2007).

2.3.1. Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší než jeden rok. Obvyklá délka časového horizontu pro tento druh finančního plánu je pět let. Tento druh plánu obvykle hraje hlavní roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku (Marek, 2009).

Dlouhodobý finanční plán slouží k realizaci podnikatelského záměru (nákupu investičního majetku) a k efektivnímu obstarávání kapitálu. Musí reagovat na životní fáze podniku a reflektovat určitá specifika, která z něj plynou. Dlouhodobé finanční plány (rozpočty - např. rozpočet finančních zdrojů a potřeb) zajišťují naplňování dlouhodobých cílů podniku. Dlouhodobé rozpočty jsou dále zajišťovány prováděcími ročními finančními plány (Kislingerová, 2010).

Dlouhodobý finanční plán by měl dle Sedláčka (2001) obsahovat:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- plánovanou výkaz zisku a ztráty
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování.

2.3.2. Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v ročním a kratším časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce). Oproti dlouhodobému finančnímu plánu je sestavován s vysokou mírou podrobností a dále se rozpracovává na rozpočty pro jednotlivé úseky činností (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007).

V krátkodobém plánovacím horizontu se cíle musí přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie s v tomto případě transformuje na taktiku odpovídající aktuálním příležitostem a hrozbám. Tímto je snížena i rozhodovací volnost, avšak je zase snazší vyhybat se rizikům (Valach a kol., 1999).

Podle Kislingerové (2010) krátkodobý finanční plán, který zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku (plánovanou, obvykle roční výsledovku),
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv (roční plánovanou rozvahu),
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

2.4. Strategická analýza

Strategická analýza pomáhá společnosti připravit se na všechny možné situace, které v budoucnosti mohou nastat. Spolu s finanční analýzou předchází samotnému sestavení finančního plánu.

Strategická analýza většinou zahrnuje nějaký typ podrobného zkoumání (scan) nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace (např. politické, sociální, ekonomické, technologické). V rámci tohoto procesu se pro analýzu vnějšího okolí nejčastěji používají PESTLE analýza, analýza konkurence v odvětví a situační analýza. Kromě hodnocení vnějšího prostředí bývají využívány i nástroje pro analýzu vnitřního prostředí mezi které patří hodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců, analýza klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran. Stále častěji bývá využíván model EFQM pro strategickou analýzu organizace jako celku. V rámci strategické analýzy jsou také zjišťovány slabé a silné stránky společnosti a příležitosti a hrozby, k tomuto zjišťování se používá SWOT analýza (Grasseová, 2012).

2.4.1. PESTLE analýza

Jak už bylo zmíněno výše tuto metodu používáme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že nějakým způsobem ovlivňují organizaci. Účelem této analýzy je odpovědět na základní tři otázky:

- Které vnější faktory ovlivňují organizaci nebo její části?
- Jaké jsou účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová, 2012)

Mezi faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou společnost, patří:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní,
- ekologické (environmentální).

Politické faktory zahrnují hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány, existence a vliv politických osobností atd.), politický postoj (např. postoj vůči privátnímu sektoru), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita) nebo politický vliv různých skupin. Do ekonomických faktorů můžeme zahrnout základní hodnocení makroekonomické situace, jako je míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit, výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj, měnová stabilita. Dále přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů) a daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla). Mezi sociální faktory patří demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklost. K technologickým faktorům se řadí např. podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy nebo rychlost realizace nových technologií. Za legislativní faktory můžeme považovat existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, chybějící legislativu, funkčnost soudů, vymahatelnost práva apod.). Ekologickými faktory se myslí přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, 2012).

Pro analýzu jednotlivých faktorů lze využít další vědecké metody, jako např. teorii scénářů, komparační analýzy, trendové analýzy, extrapolaci, historickou analogii či expertní metody. Modely sledování časových řad, které umožňují pozorovat jednotlivé

proměnné v čase, jsou zase vhodné pro kvantitativní analýzy a predikce (Grasseová, 2012).

2.4.2. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porterův model stanovuje předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dle Porterova názoru je nutné dříve, než firma vstoupí na trh daného odvětví, analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti daného odvětví. Tento model zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Důležitost těchto složek se bude měnit v závislosti na odvětví. Porterův model patří mezi často používané nástroje analýzy mikrookolí podniku (Grasseová, 2012).

Mezi pět základních hrozeb ovlivňujících přitažlivost okolí organizace podle Grasseové (2012) patří:

1) Hrozba silné rivality

Dá se předpokládat, že když v odvětví působí velké množství silných konkurentů, tak odvětví nepovažujeme za přitažlivé. Pokud dané odvětví navíc stagnuje nebo se zmenšuje, tak roste rivalita, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Mezi faktory, které dále zhoršují rivalitu patří vysoké fixní náklady, velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty.

2) Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba závisí především na vstupních bariérách daného odvětví, které ovlivňují faktory jako úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Nejatraktivnější trh z hlediska ziskovosti je ten, který má vysoké vstupní bariéry a nízké výstupní, protože jen málo podniků může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou trh bez problémů opustit.

3) Hrozba substituce výrobků

Substituty se rozumí podobné produkty, které mohou sloužit ke stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je tím méně atraktivní, čím větší hrozba

zastupitelnosti výrobků v daném odvětví existuje. Substituty limitují potenciální ceny a zisk na trhu.

4) Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Jestliže roste vyjednávací síla zákazníků, stává se trh méně přitažlivým. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě. Síla zákazníků se zároveň zvyšuje, jestli tvoří koncentrovanou a organizovanou skupinu a výrobek tvoří podstatnou část jejich nákladů a není diferencovaný.

5) Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

V případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, je odvětví nepřitažlivé. Síla dodavatelů roste, jestliže jsou schopni dodávat jedinečný výrobek, který tvoří zásadní vstup odběratele.

2.4.3. Model 7S McKinsey

Tento model slouží pro naplnění jednoho z cílů strategické analýzy, a to odhalit rozhodující faktory, které podmiňují úspěch firmy při realizaci její strategie. Model také naznačuje, že je potřeba se na každou společnost dívat jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Klíčovým faktorem úspěchu firmy je pak soulad mezi těmito sedmi faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- Strategie – vyjadřuje, jak společnost dosahuje svých cílů a vizí a jak reaguje na hrozby a příležitosti.
- Struktura – hodnotí obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízenosti a podřízenosti) společnosti.
- Systémy – rozumí se jimi formální a neformální procedury, které slouží ke každodennímu řízení organizace (např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy atd.) (Mallya, 2007).
- Styl vedení práce – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Ve většině společností existují rozdíly mezi tím, co je napsáno v organizačních předpisech a směrnicích a tím, co management skutečně dělá (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

- Spolupracovníci – jsou veškeré lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace a chování vůči firmě.
- Schopnosti – jsou míněny profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace, to je to, co organizace dělá nejlépe. Nicméně nejde jen o pouhé sečtení kvalifikace jednotlivých pracovníků, je nutné brát v úvahu i synergické efekty dané např. úrovní řízení a organizací práce (Mallya, 2007).
- Sdílené hodnoty – odrážejí základní ideje a principy respektované pracovníky a některými bezprostředně zainteresovanými stakeholdery. V dobře fungujících společnostech jsou základní sdílené hodnoty patřičně vyjádřeny v jejich misích (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.4.4. SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejčastěji využívaných analytických metod, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace pomocí analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku. Vnitřní analýza odhaluje slabé a silné stránky společnosti, které jsou odrazem situace uvnitř firmy. Analýza vnějšího prostředí podniku pak hrozby a příležitosti, kterými je toto prostředí charakterizováno.

SWOT je tedy typem strategické analýzy stavu podniku z hlediska jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových podnikových aktivit, směrů a strategických cílů.

Při sestavování SWOT analýzy je důležité správně rozlišit vnitřní a vnější prostředí. Faktory vnějšího prostředí nemůže organizace sama ovlivnit, existují tedy nezávisle na organizaci a jejím působení. Výsledkem těchto faktorů je buď nějaká hrozba nebo nějaká příležitost, kterou organizace může využít ve svůj prospěch. Analýzu vnějšího prostředí můžeme analyzovat například pomocí PESTLE analýzy, jelikož příležitosti a hrozby se většinou nacházejí v oblastech, které PESTLE analýza pokrývá.

Aby SWOT analýza neztratila svůj smysl, je důležité vytvořit navazující opatření, která vyplývají z definovaných strategií. Tyto strategie lze vyjádřit ve formě matice, která ukazuje základní vazby mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Na základě této matice lze vytvářet strategie týkající se dalšího rozvoje podniku, důležitá strategická hodnocení, cíle a opatření k jejich dosahování (Grasseová, 2012).

2.4.5. Metody strategické analýzy

Mařík (2018), který se zabývá metodami oceňování podniku, a tedy i finančním plánem, uvádí, že možný postup strategické analýzy může být následující:

1. Relevantní trh, jeho analýza a prognóza
2. Analýza konkurence a vnitřního potenciálu podniku
3. Prognóza tržeb oceňovaného podniku (výsledek předchozích dvou kroků)

Relevantní trh a jeho prognóza

Výchozím krokem strategické analýzy by mělo být jednoznačné vymezení relevantního trhu pro příslušný podnik, a to z hlediska produktu, území, zákazníků a konkurentů. Volba relevantního trhu by měla být taková, aby umožnila získat základní data o tomto trhu. Pak je možné posoudit jeho atraktivitu a následně zpracovat prognózu jeho dalšího vývoje. Někdy se může stát, že je potřeba zvolit širší trh, než by odpovídalo skutečnému trhu, tak aby bylo možné získat potřebná základní data. K základním datům o trhu patří odhad velikosti trhu vyjádřený v hmotných a hodnotových jednotkách, vývoj trhu v čase a případná segmentace trhu (Mařík, 2018).

Mařík (2018) považuje za obtížné předepisovat určité konkrétní postupy pro prognózu trhu, jelikož se jedná o tvůrčí činnost. Doporučuje však zvážení alespoň těchto postupů:

- Analýza časových řad a jejich extrapolace by se měla opírat o analýzu časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu. Jako příklady technik lze uvést vyrovnaní dosavadního vývoje vhodnou funkcí, rozbor pomocí indexů a klouzavých průměrů nebo dalších vhodných statistických nástrojů.
- Jednoduchá a vícenásobná regresní analýza nám pomáhá modelovat vztah mezi velikostí poptávky a různými faktory, které tuto poptávku ovlivňují.
- Odhady budoucího vývoje na základě porovnání se zahraničím – např. odhady na základě rozdílu ve spotřebě připadající na obyvatele v ČR a ve vyspělých státech, k jejichž úrovni se pravděpodobně budeme přibližovat.

Analýza konkurenční síly

Touto analýzou pokračuje část strategické analýzy, která si klade za cíl odhadnout vývoj tržních podílů podniku do budoucnosti. V prvním kroku je nutné stanovit dosavadní tržní

podíl podniku. V dalším kroku identifikujeme konkurenty. Je nutné sesbírat informace o jejich hospodaření a údaje, které mají zásadní význam pro hodnocení konkurenční síly. Třetím krokem je analýza vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku. Jedná se o posouzení toho, do jaké míry je podnik schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu a do jaké míry je schopen účinně čelit konkurenci a možným hrozbám (Mařík, 2018).

Prognóza tržeb

Prognóza tržeb se vyvozuje z výsledků předchozích kroků a dále z výsledků analýzy časových řad tržeb oceňované firmy za minulost a jejich extrapolace (Mařík, 2018).

2.5. Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku, dále pak k posouzení vyhlídek na finanční situaci podniku v budoucnu a k připravení opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku a k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Právě pro potřeby prognózy budoucího vývoje podniku je finanční analýza nezbytnou součástí při sestavování finančního plánu (Dluhošová, 2008).

Finanční údaje jsou důležitým zdrojem informací o podniku, odrážejí úroveň podniku a jeho konkurenceschopnost. Finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování a posuzování potřebují nejen manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti a další. Je důležité zvážit pro koho je finanční analýza zpracovávána, protože každá zájmová skupina preferuje jiné informace (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Podle Maříka (2018) by měla finanční analýza plnit dvě základní funkce, a to prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit základ pro finanční plán. První funkcí hledáme odpověď na otázku, jaká je finanční situace podniku v současnosti, jak probíhal její historický vývoj a co můžeme očekávat pro blízkou budoucnost. Druhá funkce, ve které považujeme finanční analýzu za nástroj, nám umožní vytěžit z minulého vývoje co nejvíce poznatků pro plánování hlavních finančních veličin.

2.5.1. Postup finanční analýzy

Mařík (2018) shrnuje postup finanční analýzy do těchto kroků:

1. prověření úplnosti a správnosti vstupních údajů
2. sestavení analýzy základních účetních výkazů
3. spočítat a vyhodnotit poměrové ukazatele
4. zpracovat souhrnné zhodnocení dosažených poznatků.

Úplnost a správnost vstupních údajů

Rozhodující význam pro tento krok je, jestli jsou čísla v účetních výkazech průkazná a úplná. Většinou se spoléhá na závěry auditora, že jsou výkazy kontrolovány. Pokud to není možné, tak je důležité, abychom si stav účetnictví prověřili sami. Zároveň je nezbytné zajímat se i o takové informace, které nejsou ve výkazech obsaženy (Mařík, 2018).

Analýza základních účetních výkazů

Mezi základní účetní výkazy patří rozvaha, která podává celkový přehled o aktivech a pasivech podniku k určitému datu. Dále výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků. Je důležité mít k dispozici účetní výkazy za více období, aby bylo možno posuzovat tendence, které se zde projevují (Mařík, 2018).

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele stanovujeme na bázi výkazů finančního účetnictví. Jedná se o oblíbenou metodu, protože umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztrát, příp. cash flow (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Souhrnné zhodnocení dosažených poznatků

Pokud budeme hodnotit různé výsledky analýzy poměrových ukazatelů, nejspíše dospějeme k závěru, že v některých oblastech je podnik lepší a v jiných se jeví jako horší. Závěr by ale měl být jednoznačný a měl by odpovědět na otázku, jestli je podnik finančně zdravý a lze počítat s jeho dlouhodobou existencí. Konečné zhodnocení může vynést

finanční analytik na základě svých zkušeností a intuice nebo se vhodně zvolí algoritmus, který závěr podpoří i číselným výsledkem (Mařík, 2018).

V druhém případě můžou dobře posloužit bodovací metody. Princip je takový, že se doporučuje vybrat jen několik nejdůležitějších ukazatelů, které se oznámují nebo obodují. Výsledná známka se potom vypočítá jako prostý průměr známek za uvedené ukazatele. Někdy je dobré jednotlivým ukazatelům přiřadit určitou váhu podle významu pro podnik a výslednou známku pak spočítat jako aritmetický průměr (Mařík, 2018).

Tato souhrnná analýza nenahrazuje, ale pouze doplňuje analýzu dílčích stránek. Při správném provedení by měla potvrdit intuitivní závěry o finančním zdraví získané z dílčích analýz. Celková finanční analýza by tedy měla doplnit předběžný výrok o perspektivnosti podniku z finančního hlediska, který už částečně vyplynul ze strategické analýzy (Mařík, 2018).

2.5.2. Zdroje finanční analýzy

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou dle Dluhošové (2008) následující účetní výkazy:

- Výkazy finančního účetnictví – podávají přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisku a ztráty) a o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow).
- Výkazy vnitropodnikového účetnictví – každý podnik si je vytváří podle svých potřeb. Patří sem zejména výkazy zobrazujících vynakládání podnikových nákladů v nejrůznějším členění, výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích apod. Tyto výkazy jsou interního charakteru, takže nejsou veřejně dostupnými.
- Finanční informace – účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, prognózy finančních analytiků a vedení firmy, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr.
- Kvantifikovatelné nefinanční informace – firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospekty, normy spotřeby, interní směrnice.

- Nekvantifikovatelné informace – zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy.

2.5.3. Metody finanční analýzy

Podle Sedláčka (2001) se metody finanční analýzy dají rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku a na metody založené na složitějších matematických a statistických postupech a myšlenkách.

Metody elementární technické analýzy

- analýza absolutních ukazatelů (stavových i tokových)
 - analýza trendů (horizontální analýza)
 - procentní rozbor (vertikální analýza)
- analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)
- analýza cash flow
- analýza poměrových ukazatelů
 - rentability
 - aktivity
 - zadluženosti a finanční struktury
 - likvidity
 - kapitálového trhu
 - provozní činnosti
 - cash flow
- analýza soustav ukazatelů
 - pyramidové rozklady
 - predikční modely (Sedláček, 2001)

Vyšší metody finanční analýzy

- matematicko-statistické metody
 - bodové odhady
 - statistické testy odlehlých dat
 - empirické distribuční funkce
 - korelační koeficienty

- regresní modelování
- autoregresní modelování
- analýza rozptylu
- faktorová analýza
- diskriminační analýza
- robustní matematicko-statistické postupy
- nestatistické metody
 - matné (fuzzy) množiny
 - expertní systémy
 - gnostická teorie neurčitých dat (Sedláček, 2001).

2.5.4. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů (vertikální analýza) (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Horizontální analýza přejímá data přímo z účetních výkazů. Zjišťují se absolutní i relativní hodnoty změn vykazovaných dat v čase. Změny jednotlivých položek se sledují po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat. Horizontální analýza se běžně používá k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku i kapitálu podniku (Sedláček, 2011).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{relativní změna} = \frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \times 100$$

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu ke zvolené základně, položené jako 100 %. Pro rozbor výkazu zisku a ztráty je jako základna nejčastěji volena výše výnosů (nákladů) a pro rozvahu výše aktiv (pasiv) (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

2.5.5. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017). Mezi rozdílové ukazatele

patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový fond.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) má významný vliv na platební schopnost podniku a je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Jestliže má být podnik likvidní, potřebuje dostatečnou výši relativně volného kapitálu, což je přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Čisté pohotové prostředky definují okamžitou likviditu aktuálně splatných krátkodobých závazků podniku pomocí rozdílu mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejvyššího stupně likvidity bude dosaženo, jestliže se do pohotových peněžních prostředků zahrne pouze hotovost a peníze na běžných účtech (Sedláček, 2011).

Čistý peněžně-pohledávkový fond vyjadřuje jakýsi kompromis mezi předchozími dvěma rozdílovými ukazateli. Při výpočtu se z oběžných aktiv vylučují zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od toho se odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2011).

2.5.6. Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelů z této skupiny existuje velké množství, proto je důležité provést správný výběr ukazatelů. Nejčastěji se jedná se o ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku je jeho trvalá platební schopnost. Likvidita znamená momentální schopnost splatit své závazky a je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti. Likvidností zase označujeme míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní podoby (Valach a kol., 1999).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby veškerá svá oběžná aktiva vyměnil za hotovost (Valach a kol., 1999).

$$pohotov\acute{a} \text{ likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Čím je ukazatel pohotové likvidity vyšší, tím jistější je úhrada krátkodobých peněžních závazků i v případě, že by přeměna pohledávek v peněžní prostředky vázla (Grünwald, Holečková, 2007).

$$okamžitá \text{ likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Okamžitá likvidita závisí na okamžitém stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, který je lehce manipulovatelný. Vypovídací schopnost tohoto typu likvidity tedy není příliš velká (Grünwald, Holečková, 2007).

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli také výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. To znamená schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Můžeme ji považovat za formu vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

$$rentabilita \text{ tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Zisk může mít podobu zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo EBIT. Místo tržeb lze také použít výnosy a ukazatel pak bude měřit, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

$$rentabilita \text{ celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita celkového kapitálu nebo rentabilita aktiv (ROA) měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Položka EBIT v čitateli umožňuje měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

$$rentabilita \text{ vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by měl být vyšší, než činí úroky z dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl, který vznikne mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá prémie za riziko. Tato prémie je odměnou vlastníků za podstoupení rizika (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

$$\text{Rentabilita úplného investovaného kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}}$$

Tento ukazatel ROCE komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku. Jde o vyjádření míry zhodnocení celkových aktiv, která jsou financována vlastními nebo cizími dlouhodobými zdroji. Je nejčastěji používán pro mezipodnikové srovnávání (Růčková, 2019).

Ukazatele zadluženosti

Finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování. Z rozvahy víme, že dlouhodobý a oběžný majetek je krytý konkrétními zdroji, které mohou být buď vlastní nebo cizí. Poměr vlastních a cizích zdrojů je rozhodující jak pro finanční stabilitu, tak i pro zadluženost (Čížinská, Marinič, 2010).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Celková zadluženost představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (Dluhošová, 2008).

Celková zadluženost se dá dále rozdělit na zadluženost krátkodobou (běžnou) a dlouhodobou.

$$\text{krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, tj. kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím vyšší je úrokové krytí, tím lepší je finanční situace

podniku. Pokud je hodnota tohoto ukazatele např. 100 %, znamená to, že podnik vydělá pouze na úroky a vytvořený zisk je tedy nulový (Dluhošová, 2008).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti. Výsledný součet tohoto koeficientu a celkové zadluženosti dává dohromady 100 %. Koeficient samofinancování vypovídá o tom, jak je společnost schopná financovat svá aktiva pouze z vlastních zdrojů. V podstatě vyjadřuje, jak je společnost samostatná a stabilní (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017).

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud podnik vlastní více aktiv, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a nízký zisk. Naopak pokud má nedostatek aktiv unikají mu podnikatelské příležitosti, kterých se kvůli tomuto nedostatku musí vzdát a přichází tak o výnosy, které mohl získat (Sedláček, 2011).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat aktiv je komplexním ukazatelem, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Tento ukazatel měří, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Optimální hodnota obratu aktiv závisí odvětví od odvětví (Kislingerová, 2010).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, případně prodeje. Pro zásoby hotových výrobků a zboží je to zároveň ukazatel likvidity, protože udává počet dnů, za který se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku (Kislingerová, 2010).

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Tento ukazatel měří, kolik uplyne dní, během nichž jsou tržby zadrženy v pohledávkách. Po tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby (Kislingerová, 2010).

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti závazků udává dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti závazků udává počet dnů, který je nutno profinancovat (Kislingerová, 2010).

2.5.7. Analýza soustav ukazatelů

Nevýhodou rozdílových a poměrových ukazatelů je, že jednotlivé ukazatele charakterizují pouze určitý kousek činnosti podniku, a tak mají sami o sobě omezenou vypovídací schopnost. Proto se k posouzení celkové finanční situace podniku vytvářejí soustavy ukazatelů, často označované jako modely finanční analýzy (Sedláček, 2011).

Soustavy ukazatelů můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, u kterých funguje matematická provázanost. Typickým představitelem těchto soustav jsou pyramidové soustavy. Druhou skupinu tvoří účelově vybrané skupiny ukazatelů, jejichž cílem je kvalitně diagnostikovat finanční situaci podniku. Tato skupina se dále dělí na bankrotní modely, které odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje a na bonitní modely, které rozhodují, zda jsou podniky dobré nebo špatné z hlediska finančního zdraví (Růčková, 2019). Pro účely této práce byl zvolen Altmanův model (Z-skóre) a model IN z bankrotních modelů.

Altmanův model (Z-skóre)

Tento model se skládá ze součtu pěti poměrových ukazatelů, z nichž každému je přiřazena jiná váha. Pro společnost, která není veřejně obchodovatelná na burze, má Altmanův model následující tvar:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$$

kde: X_1 – pracovní kapitál / celková aktiva,

X_2 – rentabilita čistých aktiv,

X_3 – EBIT / celková aktiva,

X_4 – vlastní kapitál / celkové závazky,

X_5 – tržby / celková aktiva.

Podniky, které dosáhnou hodnoty menší než 1,2 patří do pásma bankrotu. Podniky v rozmezí 1,2 – 2,9 jsou v pásmu šedé zóny. Podniky s hodnotami nad 2,9 se značí prosperitu společnosti a velmi nízké riziko bankrotu (Růčková, 2019).

Index IN05

Tento model byl zpracován manželi Neumaierovými a jeho snahou je vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Index IN05 je nejnovější aktualizací již dříve sestavených modelů:

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,04 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celková aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky a úvěry}}$$

Pokud je IN05 větší jak 1,6, pak je finanční situace podniku dobrá. Pokud se index nachází v rozmezí 0,9-1,6, nachází se podnik v tzv. šedé zóně, což znamená, že podnik sice netvoří hodnotu, ale ani mu nehrozí bankrot. Pokud je index nižší než 0,9, podniku hrozí finanční problémy (Grünwald a Holečková, 2009).

2.6. Metody finančního plánování

Podle Marka (2009) můžeme rozeznat tři základní metody finančního plánování – metodu intuitivní, statistickou a kauzální.

Metoda *intuitivní* vychází ze zkušeností, znalostí a subjektivních odhadů finančního plánovače. Jedná se pouze o čistě myšlenkové pochody v hlavě finančního plánovače. Problémem této metody je určité zjednodušení a možnost opominutí některých důležitých vzájemných vazeb. Navíc pokud odhady nejsou založeny na reálném základě, pak jejich výsledkem nebude reálný plán.

Druhou metodou je metoda *statistická*, která spočívá v prodloužení časových řad do budoucnosti. Aplikacemi této metody jsou např. metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám nebo regresní analýza. Nevýhodou této metody je předpoklad, že se budou jednotlivé ekonomické veličiny podniku vyvíjet, tak jako v minulosti.

Za teoreticky nejoptimálnější metodu lze považovat metodu *kauzální*, která vychází ze čtyř skupin veličin.

1. Vstupní veličiny, které vycházejí ze tří hlavních zdrojů:
 - a. Z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření
 - b. Z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku, zejména z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování
 - c. Z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin (růst indexu cen vstupních a výstupních produktů, pohyb úrokové míry a devizového kurzu aj.)
2. Žádoucí veličiny ukazují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity (běžná nebo pohotová), obratovosti majetku (hodnoty obratu zboží, nedokončené výroby) a nákladovosti (nákladovost spotřebovaných nákupů, služeb aj.)
3. Výstupní veličiny jsou tvořeny všemi ostatními veličinami v plánové podobě účetních výkazů, které nepatří mezi veličiny vstupní nebo žádoucí, a které se vypočítají podle určitého vzorce, do něhož se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. Kontrolní veličiny sledují, zda např. hodnota výsledku hospodaření vypočtená v plánovaném výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy.

Grünwald a Holečková (2007) dělí metody finančního plánování podle toho, kterým účetním výkazem se začíná. Pokud se začíná vypracování rozvahy, používá se *regresní metoda*. Od dlouhodobé rozvahy se odvodí plán výkazu zisku a ztráty a plán peněžních toků. Při tomto jsou někdy použity historické kvantitativní závislosti mezi položkami v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Statistické přístupy se v tomto případě někdy mohou nahradit odborným odhadem, který ale může být účelový.

Jestliže se naopak začíná vypracováním plánu peněžních toků, používá se *metoda procentního podílu z tržeb* v kombinaci s *metodou úměrnosti podle vývoje tržeb*. Metoda procentního podílu z tržeb vychází z předpokladu, že se podíl závisle proměnných na tržbách v plánu peněžních toků nemění. V plánových výpočtech je uplatněn procentní

podíl jednotlivých položek na tržbách, který byl zjištěn za běžné období v účetních výkazech. Jádrem této metody tedy je, že více položek aktiv, pasiv a nákladů je vůči tržbám v konstantním poměru. Plánované hodnoty lze tedy jednoduše vypočítat jako součin procentního poměru a výše tržeb v plánovaném období. Jde o poměrně hrubou metodu, takže její výsledky slouží jen pro první orientaci a mohou být ještě dále korigovány (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007).

Základem metody úměrnosti podle vývoje tržeb je předpoklad, že závisle proměnné se vyvíjejí přímo úměrně podle vývoje tržeb. Tato metoda se využívá v některých fázích plánování například při pořízení dlouhodobého hmotného majetku nebo pracovního kapitálu

2.7. Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Generátory hodnoty rozumíme základní podnikohospodářské veličiny, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku. Dalo by se říct, že jsou základními stavebními kameny finančního plánu. Nejčastěji se jedná o tržby, provozní ziskovou marži nebo různé typy investic, které budeme dále prognózovat. Od těchto položek se také bude odvíjet sestavení finančního plánu, a proto považujeme za nutné se o nich v této části diplomové práce zmínit (Mařík, 2018).

Mařík (2018) se ve své knize zabývá metodami oceňování podniku, což není předmětem této diplomové práce. Jak ale sám uvádí prognóza generátorů hodnoty by měla tvořit základní kostru finančního plánu a finanční plán by pak měl být pouze rozvedením projekce generátorů hodnoty. Proto pro účely této práce budeme vycházet z jeho teoretických podkladů.

Tržby

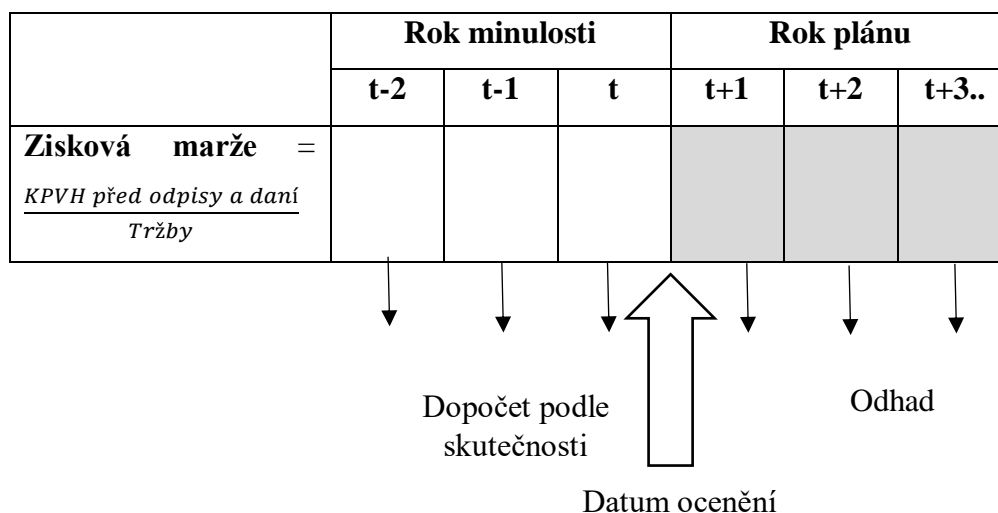
Určitá prognóza budoucích tržeb by měla být zřejmá už ze strategické analýzy, ale ne definitivní. Tyto výsledky vyjadřují, kolik bychom mohli prodat s ohledem na pravděpodobný vývoj tržních podmínek. Tato prognóza nebere v úvahu např. kapacitní možnosti podniku, takže může být jimi korigována. Korekce může vyplynout z úvah o potřebných investicích, jejich financování a rychlosti, se kterou jsou uváděny do provozu (Mařík, 2018).

Provozní zisková marže

Provozní ziskovou marži můžeme definovat jako poměr (korigovaného) provozního výsledku hospodaření k tržbám. Je to druhý klíčový generátor hodnoty, proto je nejvhodnějším způsobem zpracovat dvě nezávislé prognózy ziskové marže – prognóza shora a prognóza zdola (Mařík, 2018).

- Prognóza ziskové marže shora

Tento přístup je pokládán za základní a vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazujícího zdůvodněného vývoje do budoucnosti (Mařík, 2018). Níže uvedený obrázek zachycuje výpočet ziskové marže pro potřeby ocenění. V této práci budeme vycházet z podobného výpočtu, ale použijeme pouze provozní výsledek hospodaření.



Obrázek 1: Analýza a prognóza ziskové marže (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mařík, 2018)

V prvním kroku tedy vypočítáme (korigovaný) provozní výsledek hospodaření před daní a odpisy a z něho odvozenou ziskovou marži v procentech. V dalším kroku podrobíme ziskovou marži analýze, zejména v souladu s konkurenční pozicí podniku. Na základě této analýzy můžeme odhadnout jaké faktory budou ovlivňovat ziskovou marži v budoucnu. Poté odhadneme budoucí hodnoty ziskové marže v procentním vyjádření. Na závěr dopočítáme ziskovou marži z naprognózovaných tržeb a zisku (Mařík, 2018).

- Prognóza ziskové marže zdola

V tomto případě nejprve sestavíme prognózu hlavních nákladových položek (náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba, osobní náklady), které mohou být analyzovány a

prognózovány i ve formě podílů z tržeb. Dále prognózu doplníme o méně významné položky nákladů, popř. výnosů. Poté vypočítáme (korigovaný) provozní zisk jako rozdíl výnosů a nákladů. Z toho zisku a tržeb dopočítáme ziskovou marži (Mařík, 2018).

Těmito výpočty získáme dvě prognózy, které se nejspíše budou lišit. Bude tedy nutné porovnat je mezi sebou a provádět úpravy předchozích odhadů, dokud nebudou obě prognózy shodné. Výsledkem tohoto postupu by měla být reálně vyhlížející prognóza nákladových položek, která umožní sestavit kompletní plánovanou výsledovku (Mařík, 2018).

Pracovní kapitál

Mařík (2018) uvádí, že pro potřeby plánování je nutné tento pojem poněkud upravit. Běžně pojmem pracovní kapitál rozumíme rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu. První úprava spočívá v tom, že od oběžných aktiv budeme odečítat pouze neúročený cizí kapitál, to v praxi znamená odečítat pouze krátkodobé závazky, a ne bankovní úvěry. Druhou úpravou se myslí uvádět veličiny jen v rozsahu provozně nutném, tedy vždy jen v takové výši, jakou vyžaduje základní činnost podniku.

Výpočet upraveného pracovního kapitálu je následující:

Peněžní prostředky

+ zásoby

+ pohledávky

- neúročené závazky

+ časové rozlišení aktiv

- časové rozlišení pasiv

= pracovní

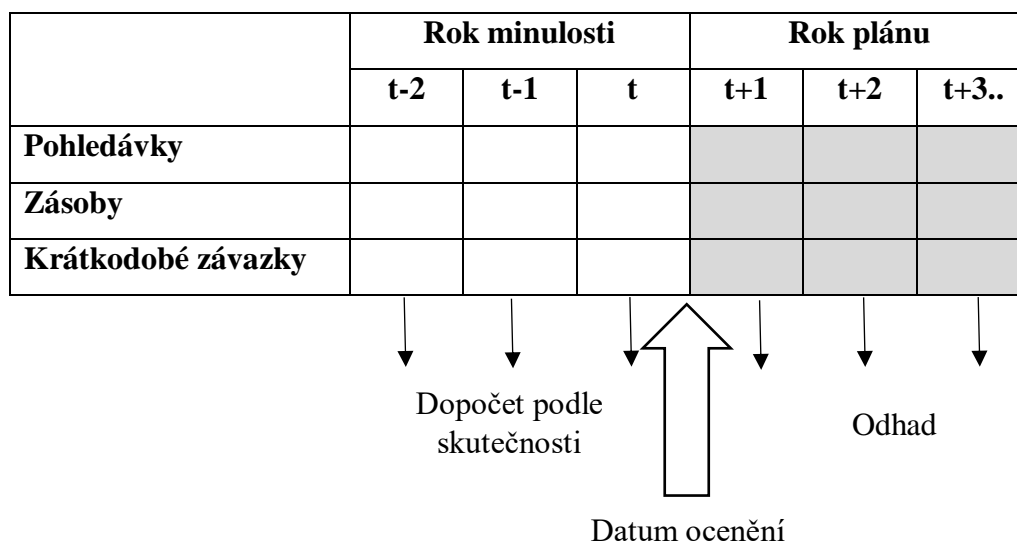
kapitál

Je žádoucí analyzovat a zjistit povahu a složení položek časového rozlišení. Je nutné posoudit jejich vývoj za minulost ve vztahu k vývoji tržeb. Podle toho je možné je odhadnout v absolutní hodnotě nebo je ponechat ve stejné výši nebo je plánovat v procentech z tržeb (Mařík, 2018).

V případě plánování pohledávek, zásob a závazků je nutné analyzovat vazbu mezi výkony a jednotlivými složkami pracovního kapitálu. Existují tři ukazatele, které je možno použít, ale doporučuje se ukazatel doby obratu ve dnech:

$$\frac{\text{položka pracovního kapitálu}}{\text{tržby}/360}$$

V tomto kroku je tedy spočítaná náročnost tržeb na položky pracovního kapitálu za minulost a je zjištěno, jak se tato náročnost měnila. V dalším kroku budeme zjišťovat hlavní příčiny sledovaného vývoje. Jedná se především o faktory, které mohou ovlivnit obrátkovost zásob, pohledávek a obchodních závazků. Nakonec učiníme předpoklady o působení těchto faktorů v budoucnosti a odhadneme vývoj náročnosti tržeb na položky pracovního kapitálu v budoucích letech (Mařík, 2018).



Obrázek 2: Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mařík, 2018)

Následně můžeme dopočítat absolutní hodnoty položek pracovního kapitálu podle vztahu:

$$\text{položka pracovního kapitálu} = \text{doba obratu} * \frac{\text{tržby}}{360}$$

K takto dopočteným zásobám, pohledávkám a závazkům připočteme odhadnutou provozně potřebnou výši peněžních prostředků a případně časové rozlišení a dostaneme provozně potřebný pracovní kapitál v korunovém vyjádření (Mařík, 2018).

Investice do dlouhodobého majetku

Plánování investiční činnosti považuje Mařík (2018) za nejobtížnější část analýzy generátorů hodnoty, a to z toho důvodu, že investice se nevyvíjejí plynulým způsobem, což znemožňuje použít extrapolaci. I zde je pro plánování dlouhodobého majetku vhodné využít analýzu minulosti, ze které můžeme odvodit závislost investičního majetku na výkonech. Je nutné ji ale doplnit o míru využití kapacit, protože jinak dojde ke zkreslení představ o potřebách investic.

Přístupy k plánování investiční náročnosti dělíme na:

- Globální přístup

Tento přístup je vhodné zvolit tehdy, když investice do dlouhodobého majetku mají do značné míry průběžný charakter a vychází z analýzy využití provozně nutného dlouhodobého majetku ve vztahu k tržbám. K plánování investiční náročnosti u tohoto přístupu máme tři varianty výpočtu koeficientu náročnosti tržeb na investice:

$$k_{DMb} = \frac{\text{investice brutto do provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{tržby}}$$

$$k_{DM} = \frac{\text{provozně nutný dlouhodobý majetek}}{\text{tržby}}$$

$$k_{DMn} = \frac{\Delta \text{provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\Delta \text{tržeb}}$$

- Přístup podle hlavních položek

V tomto přístupu se vychází z konkrétních podnikových investičních plánů zahrnujících především jednotlivé akce a projekty a je tedy použitelný pro nejbližší léta. Pro kontrolu je vhodné současně s tímto přístupem použít i přístup globální.

- Přístup založený na odpisech

Tento přístup vychází z předpokladu, že investice pod úrovní odpisů budou u většiny podniků sotva stačit k dlouhodobému přežití nebo dokonce růstu. Tímto postupem tedy můžeme zajistit nezbytnou podmínku vyšších investic, než jsou odpisy, ale už těžko určíme, jak vysoké by měly investice konkrétně být. Proto se doporučuje také tento přístup zkombinovat s některým z předchozích (Mařík, 2018).

2.8. Sestavení finančního plánu

V rámci této kapitoly bude popsán postup sestavení finančního plánu. Tento postup vychází z postupu sestavení finančního plánu pro oceňování podniku, takže se v rámci praktické části můžou vyskytnout některé odlišnosti od uvedeného postupu, jelikož cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu nikoliv ocenění podniku.

Kompletní finanční plán se skládá z hlavních finančních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků. V předchozí kapitole jsme představili generátory hodnoty, v rámci, kterých už máme některé položky odhadnuty. Těmito položkami jsou:

- Tržby z prodeje hlavních výrobků podniku
- Zisková marže a z ní zjištěný provozní zisk v peněžním vyjádření, popř. i hlavní provozní nákladové položky
- Plánovaná výše zásob, pohledávek a závazků
- Výchozí prognóza investic do dlouhodobého majetku

Jak už víme, tyto položky tvoří kostru finančního plánu. Jak uvádí Mařík (2018), pokud chceme sestavit kompletní rozvahu a výsledovku, je nutné tyto položky doplnit o:

- Plán financování – nezbytný k ověření reálnosti prognózy generátorů hodnoty. Jde o předpokládané splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů nebo potřebné navýšení vlastního kapitálu
- Další méně významné položky – výnosové a nákladové položky, pohledávky a závazky, které se pravidelně opakují
- Položky nesouvisející s hlavním provozem podniku – plán odprodeje nepotřebného majetku, investice do cenných papírů,
- Výplaty dividend nebo podíly na zisku – zvyšuje to věrohodnost plánu
- Formální dopočty všech položek potřebných pro kompletní sestavení finančních výkazů.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny výpočty a postup pro sestavování finančních výkazů. Pro popsání tohoto postupu vycházím z teorie popsané v knize Metody oceňování podniku od Maříka (2018). Je nutné připomenout, že autor se zabývá

sestavením finančního plánu pro potřeby ocenění podniku, proto může dojít k určitým korekcím v samotném sestavování finančního plánu.

2.8.1. Výkaz zisku a ztráty

a) Hlavní činnost

- Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží = tržby v předchozím roce * tempo růstu tržeb
- Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů (spotřeba materiálu a energie, služby) = tržby * procento z tržeb odhadnuté podle prognózy ziskové marže zdola
- Změna stavu zásob vlastní činnosti = výše zásob hotových výrobků a nedokončené výroby – výše těchto zásob k začátku roku
- Aktivace – buď odhadneme podle výše v minulosti, nebo neplánujeme vůbec
- Osobní náklady = tržby * procento osobních nákladů
- Odpisy – převezmeme nebo odvodíme z plánu investic dlouhodobého majetku
- Ostatní opakující se provozní položky = tržby * procento odhadnuté v rámci generátorů
- Provozní výsledek hospodaření před daní = tržby celkem – náklady související s hlavním provozem (Mařík, 2018).

b) Náklady na cizí kapitál

- Nákladové úroky – převezmeme z plánu financování (Mařík, 2018).

c) Náklady a výnosy spojené s neprovozním majetkem

- Doplníme tržby za prodej majetku (výnosová položka) a zůstatkovou hodnotu prodaného majetku (nákladová položka). Nepravidelné a obtížně předvídatelné položky spíše neplánujeme.
- Doplníme výnosy z finančního majetku podle minulých hodnot a podle předpokládaných nákupů nebo odprodejů.
- Doplníme případné další výnosy a náklady související s provozně nepotřebným majetkem (Mařík, 2018).

d) Celkový výsledek hospodaření

- Dopočítáme. Výši daně dopočítáme podle očekávané daňové sazby pro budoucí roky (Mařík, 2018).

2.8.2. Výkaz peněžních toků

Pro lepší přehlednost je dobré vykazovat jednotlivé položky už s definitivním znaménkem, tak aby jasně definovaly přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků. Stav peněžních prostředků k počátku roku se převezme z rozvahy ke konci předchozího roku. Konečný stav peněžních prostředků dopočítáme jako součet počátečního stavu peněžních prostředků a plánovaného celkového peněžního toku (Mařík, 2018).

a) Peněžní tok z hlavního provozu

- Z výkazu zisku a ztráty převezmeme provozní výsledek hospodaření, který zdaníme předpokládanou daňovou sazbou. Dále převezmeme odpisy, změnu rezerv.
- Z plánu provozně nutného pracovního kapitálu převezmeme meziroční změny zásob, pohledávek, krátkodobých neúročených závazků, příp. změny časového rozlišení.
- Z předchozích položek dopočítáme provozní peněžní tok z hlavního provozu.
- Z plánu dlouhodobého majetku a investic převezmeme investice do provozně nutného dlouhodobého majetku sestaveného v rámci prognózy generátorů hodnoty (Mařík, 2018).

b) Náklady na cizí kapitál

- Z výsledovky (příp. plánu financování) převezmeme platbu nákladových úroků (Mařík, 2018).

c) Peněžní tok z neprovozního majetku

- Výnosy související s provozně nepotřebným majetkem a náklady na neprovozní majetek, ale jen ty, které jsou zároveň i výdaji převezmeme z výsledovky.
- Dále můžeme doplnit investice do provozně nepotřebného majetku (např. cenné papíry), neprovozní pohledávky nebo závazky.
- Pokud by přicházely v úvahu nějaké mimořádné nebo jednorázové příjmy a výdaje, tak je také můžeme zařadit sem.

- Dopočítáme diferenci v dani z příjmů jako rozdíl mezi celkovou daní z příjmů a daní připadající na provozní zisk (Mařík, 2018).

d) Finanční činnost

- Z plánu dlouhodobého financování převezmeme předpokládané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů a dalších dlouhodobých cizích zdrojů a příjmy z potřebných přijetí nových zdrojů.
- Příjem z externího navýšení vlastního kapitálu
- Výdaje na výplaty dividend a podílu na zisku vlastníkům (Mařík, 2018).

e) Peněžní tok celkem

- Součet dílčích peněžních toků z částí a) až d) (Mařík, 2018).

2.8.3. Rozvaha

Přes položky konečného stavu peněžních prostředků je s výkazem peněžních toků propojena rozvaha. Tyto položky vstupují do rozvahy ve formě krátkodobého finančního majetku (Mařík, 2018).

a) Aktiva

- Dlouhodobý majetek ke konci roku převezmeme z plánu investic v rámci generátorů hodnoty, příp. z předpokladů ohledně neprovozního majetku.
- Zásoby a pohledávky převezmeme z plánu pracovního kapitálu.
- Peněžní prostředky ke konci roku převezmeme z plánu peněžních toků (Mařík, 2018).

b) Pasiva

- Na současné úrovni se obvykle ponechává základní kapitál a kapitálové fondy.
- Fondy ze zisku můžeme také ponechat na současné úrovni.
- Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let = nerozdělený VH minulých let ke konci minulého roku + VH za běžné období minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce
- Výsledek hospodaření běžného období převezmeme ze závěrečné části výsledovky.
- Neúročené krátkodobé závazky převezmeme z plánu pracovního kapitálu.

- Dlouhodobé závazky a bankovní úvěry = stav ke konci předchozího roku – splátky + nová přijetí (z plánu financování nebo finančního cash flow).
- Obvykle neplánujeme změny časového rozlišení, nákladových rezerv a opravných položek, takže ponecháme současnou výši (Mařík, 2018).

2.9. Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech položkách není nezbytné a ve většině případů ani reálné. Je nutné předpokládat, že může dojít k odchylnému vývoji reality, než jak tomu bylo plánováno (Valach a kol., 1999).

Předmětem finanční kontroly je zjišťovat rozdíly mezi finančním plánem a účetními výkazy. Finanční kontrola tedy poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuji nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje finanční plán (Valach a kol., 1999).

Dle Valacha (1999) se k účinné finanční kontrole vztahují určité požadavky:

- Je nutné bezodkladně hlásit odchylky od žádoucího stavu, jsou-li nějaké zjištěny. Finanční kontrola upřednostňuje hrubší údaje oproti podrobným a přesným, za předpokladu, že na ně lze ihned reagovat.
- Oproti účetnictví, které se ohlíží nazpět, finanční kontrola musí hledět dopředu, protože pro manažery je nutné znát alespoň méně přesné prognózy do budoucna.
- Všimnout si hlavně strategicky významných uzlů. Odchylky, které jsou posuzovány samostatně mohou působit zanedbatelně, ale pokud jsou posuzovány ve svém souhrnu, mohou značit problémy.
- Je důležité pružně nahlížet na závislé proměnné (zisk) a nezávislé proměnné (objem prodeje).
- Hospodárnost znamená, že náklady na zamezení úniku zisku nemají být větší než možné ztráty, proto investice do informačního systému mají být úměrné přínosu monitorování a kontroly.
- Je nutné usilovat o objektivnost, protože výsledky kontrol se používají jako kritérium motivace odpovědných pracovníků.

- Pro potřeby manažerů je nutné zajistit srozumitelnost finanční kontroly.
- Doporučovat kroky k nápravě. Ve finanční zprávě je třeba uvádět příčiny odchylek, kdo za ně zodpovídá a co je by bylo vhodné učinit.

Plnění finančního plánu se podle Valacha (1999) kontroluje pomocí operativní a strategické kontroly:

Operativní kontrola

Operativní kontrola se zaměřuje na oblasti, ve kterých se odrážejí poruchy běžného chodu podniku. Kontroluje zisk, příjmy a výdaje (peněžní toky), oběžná aktiva a krátkodobé závazky. V těchto případech je tedy bezodkladně nutné zajistit nápravu, pokud nechceme, aby pokles rentability nebo platební potíže přerostly do větších problémů. Tento typ kontroly se provádí pro roční tedy krátkodobý plán a zjišťují se rozdíly mezi skutečností a plánem, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od plánu za celý rok. Tyto výpočty jsou doplněny vysvětlujícím komentářem. Spolu s finančními výsledky se kontrole podrobují i další úseky, jako je výroba, odbyt, personální oddělení, takže jsou získány doplňující informace k finanční situaci.

Strategická kontrola

Strategická kontrola zajišťuje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako např. finanční struktura, interní a externí finanční zdroje nebo investiční výstavba. Zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, které pramení především z vnějšího ekonomického prostředí. Tyto indikátory působí průběžně v návaznosti na operativní kontrolu a jsou součástí včasného varování.

3. STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část diplomové práce bude obsahovat představení společnosti Clia, s.r.o. Dále zde bude zpracována strategická analýza, v rámci, které se konkrétně jedná o PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil a model 7S McKinsey. Kapitola bude pokračovat finanční analýzou společnosti, která zahrnuje analýzu absolutních, vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. Na základě těchto analýz bude na závěr sestavena SWOT analýza.

3.1. Představení společnosti

Název:	Clia s.r.o.
Sídlo:	č.p. 189, 594 55 Dolní Loučky
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	3. listopadu 2001
Identifikační číslo:	26264242
Základní kapitál:	200 000 Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Firma Clia, s.r.o. vznikla v roce 2001 transformací firmy Emil Urban Deblín, který podnikal jako fyzická osoba ve výrobě textilních popruhů od roku 1995. Postupem času byla navyšována kapacita výroby koupí nových tkalcovských stavů pro různé použití a různé účely tkaní.

Firma v roce 2006 také začala s výrobou upínacích pásů pro přepravu nákladů v automobilovém průmyslu.

Pro firmu byl významný rok 2010, kdy po jednání s německou firmou Edelrid GmbH, převzala její výrobní program tkaní popruhů a stala se tak jejím hlavním dodavatelem. V roce 2011 získala firma nového odběratele, a to firmu Beal z Francie, pro niž firma Clia, s.r.o. vyvíjí nové produkty, které jsou následně uváděny na trh.

V současnosti firma vyrábí přibližně 400 druhů a typů popruhů v několika barevných variacích. Tyto výrobky jsou nejčastěji používány ve výrobě komponentů pro horolezectví a bezpečnostní pracovní segment nebo v nábytkářském a brašnářském průmyslu. Firma svoje výrobky prodává jak na českých trzích, tak i v zemích EU (Urban, 2021).

3.2. Strategická analýza podniku

V následující části bude popsána strategická analýza společnosti Clia, s.r.o. Bude provedena PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a model 7S McKinsey.

3.2.1. PESTLE analýza

Politické faktory

Stejně jako všechny společnosti v České republice je i společnost Clia, s.r.o. ovlivňována všemi orgány státní moci. Proto je pro společnost důležité sledovat politický vývoj v České republice a EU, aby se včas zvládla připravit na změny, které plynou z politického vývoje.

Česká republika je demokratický parlamentní právní stát s přímou volbou prezidenta, kde funguje vyvážený systém tří mocí: zákonodárné (parlament), výkonné (vláda a prezident) a soudní (ústavní soud a soudy). V roce 2021 proběhnou volby do Poslanecké sněmovny, nyní je premiérem Andrej Babiš a je utvořena koalice ANO s ČSSD s podporou KSČM. V roce 2023 proběhne přímá volba prezidenta. Tuto funkci nyní zastává Miloš Zeman. Z pohledu politické stability lze hodnotit Českou republiku jako zemi se stabilním politickým systémem.

Pro obchod je také důležité členství ČR v mezinárodních světových organizacích. Česká republika je členem Evropské unie (EU) a Severoatlantické aliance (NATO). Společnost Clia, s.r.o. prodává své výrobky zahraničním partnerům především ze zemí EU, takže je pro ni důležitý volný pohyb osob, zboží a kapitálu, harmonizování legislativy a nulová cla.

Vzhledem k pandemii Covid-19, která přetrvává už od března 2020, vydala vláda několik opatření, které se týkají i společnosti Clia, s.r.o. Vláda např. přijala mimořádné opatření,

kterým se zaměstnavateli nařizuje vybavit všechny zaměstnance ochrannými prostředky dýchacích cest (MZČR, 2021).

Ekonomické faktory

Stejně jako světové ekonomiky, je i česká ekonomika zcela zásadním způsobem ovlivněna pandemií Covid-19. Opatření přijatá v důsledku zamezení šíření pandemie znamenala propad ekonomiky, který se za rok 2020 odhaduje na 6,6 %. K poklesu došlo ve všech oblastech poptávky s výjimkou veřejných výdajů. Vlivem pesimistických očekávání poklesla i spotřeba domácností. Propad zaznamenala i tvorba hrubého fixního kapitálu, pokles způsobily všechny složky investic včetně obydlí a nerezidenčních staveb.

Vzhledem k procesu očkování proti Covid-19 se očekává zlepšení epidemiologické situace a také díky očekávanému oživení v zahraničí se očekává růst HDP v roce 2021 3,9 %. V roce 2022 se ale už očekává pokles růstu a v roce 2023 by měl růst HDP zpomalit na 2,1 % (Ministerstvo financí, 2021).

Tabulka 1: Vývoj HDP a jeho prognóza (Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR: Makroekonomická predikce, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
HDP růst v %	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9	2,2	2,1

Firma Clia, s.r.o. prodává svůj výrobní sortiment i do zahraničí (Německo, Francie, Maďarsko, Slovensko, Itálie). Všechny tyto obchody probíhají ve měně EURO, proto je pro společnost důležité sledovat vývoj kurzu vůči české koruně.

Za celý rok 2020 průměrný kurz meziročně oslabil o 2,9 % na 26,4 CZK/EUR. Toto oslabení bylo neočekávané a pravděpodobně ho způsobila globální nejistota ohledně nepříznivého vývoje pandemie Covid-19. Od roku 2021 by měla koruna zvolna posilovat, což by se mělo projevit fundamentálními faktory (reálná konvergence české ekonomiky), přispět by mělo i zlepšení a stabilizace epidemické situace (Ministerstvo financí, 2021). Pro analyzovanou společnost by to znamenalo snížení výnosnosti prodávaných výrobků.

Tabulka 2: Vývoj kurzu CZK/EUR a jeho prognóza (Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva finanční ČR: Makroekonomická predikce, 2021)

	Kumulované hodnoty v Kč						Prognóza v Kč		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kurz CZK/EUR	27,3	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	26,1	25,6	24,7

Inflační cíl České republiky je od 2010 2 %, přičemž toleranční pásmo je jeden procentní bod oběma směry, a má platit až do přistoupení ČR k eurozóně. Z následující tabulky vidíme, že cíl se podařilo naplnit od roku 2017, ale v roce 2020 překročila průměrná míra inflace toleranční pásmo a byla zaznamenána nejvyšší hodnota 3,3 %. Nyní se očekává její pokles do stanoveného pásma 1-3 %.

Tabulka 3: Vývoj průměrné roční míry inflace ČR a její prognóza (Ministerstva finanční ČR: Makroekonomická predikce, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Průměrná míra inflace (%)	0,3	0,6	2,4	2,0	2,6	3,3	1,8	2,0	2,0

Sociální

Sídlo a provozovna společnosti Clia, s.r.o. se nachází v Dolních Loučkách u Tišnova v Jihomoravském kraji. K 31. 12. 2019 v kraji žilo celkem 1 191 989 obyvatel, za rok se počet obyvatel zvýšil o 4 322 osob, nejvíce osob přibýlo právě v okrese Brno-venkov. Už třináctým rokem v řadě převažuje kladný přirozený přírůstek, ale vyšší měrou se na přírůstku počtu obyvatel podílelo stěhování, které trvá nepřetržitě od roku 2003 (ČSÚ, 2020).

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že nezaměstnanost v celém Jihomoravském kraji i v okrese Brno-venkov spíše pozvolna narůstá od roku 2018. V únoru 2021 dosáhl podíl nezaměstnaných osob 4,77 %, což je čtvrtý nejvyšší výsledek ve srovnání s ostatními kraji a převyšuje to i celostátní průměr (ČSÚ, 2021). Pro zaměstnavatele je tak nyní lehčí získat nové zaměstnance, zvláště když má na některé dělnické pozice nulové požadavky na kvalifikaci.

Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a okrese Brno-venkov v letech 2015–2021
(vlastní zpracování dle ČSÚ)

Územní celek	Podíl nezaměstnaných osob						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jihomoravský kraj	8,25 %	7,14 %	6,06 %	4,6 %	4,0 %	4,1 %	4,77 %
Okres Brno-venkov	6,35 %	5,32 %	4,47 %	3,27 %	2,69 %	2,97 %	3,42 %

Technologické

V dnešní moderní době existuje velké množství nových inovací, informačních systémů a technologií je naprosto nemožné nedržet krok s novými technologiemi a nepoužívat je. Nové technologie zjednodušují práci a šetří čas a peníze, umožňují tedy držet krok s konkurencí a nezaostávat, což je směrodatné pro každého podnikatele.

V oblasti výroby a obchodu, který představuje podstatnou část činností analyzované společnosti je jedním z nejdůležitějších míst výrobní hala a stroje. Firma disponuje širokým strojovým zařízením od švýcarské firmy Müller. V rámci výroby se společnost Clia, s.r.o. snaží používat nejmodernější stroje, proto téměř každý rok v rámci svých finančních možností investuje do částečných inovací výroby. Její snahou je zvýšení kapacity výroby či kvality produkce u výrobních strojů. Výroba popruhů je relativně náročný proces, a to zejména z hlediska ceny a velikosti strojů. Například nákup nového tkalcovského stavu vyžaduje investice v řádech milionů korun. V roce 2019 podnik zakoupil novou cívečnici a snovadlo (Urban, 2021).

Legislativní

Společnost Clia, s.r.o. je společnost s ručením omezeným a musí tedy dodržovat českou legislativu, která zahrnuje vyhlášky, zákony a veškeré právní předpisy. Mezi zákony, kterými se musí společnost řídit a nejvíce ovlivňují činnost firmy, patří:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., k podvojnému účetnictví,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,

- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dle nařízení vlády č. 487/2020 Sb. z 16. listopadu 2020 je podnik povinen navýšit svým zaměstnancům mzdy s účinností od 1. 1. 2021 o 600 Kč na 15 200 Kč za měsíc (Nařízení vlády č. 487/2020 Sb. ze dne 16. 11. 2020).

Pro rok 2021 přinesl změny i daňový balíček 2021 č. 209/2020 Sb. který zrušil superhrubou mzdu, zavedl peněžitý příspěvek na stravování. To znamená, že zaměstnavatelé mohou od ledna 2021 řešit závodní stravování místo stravenkami peněžitým příspěvkem. Dále zavedl změny v oblasti odpisování dlouhodobého majetku – např. zvýšil hodnotové hranice pro hmotný majetek ze 40 na 80 tisíc Kč (Daňový balíček, 2021).

Ekologické

V současnosti existuje velký tlak od státu, občanů a různých institucí na dodržování a snižování ekologické zátěže. Firma Clia, s.r.o. plní veškerá legislativní nařízení v oblasti životního prostředí a ekologie, její stroje splňují CE normy.

Společnost Clia, s.r.o. při výrobě nepoužívá nebezpečné suroviny, ani nevzniká žádný nebezpečný odpad. Ve výrobní hale je také zpracováván textilní odpad, který se dá znovu použít na výrobu některých výrobků. Díky tomu se snižuje spotřeba prvotních surovin a tím pádem náklady na výrobu a zároveň není potřeba odpad někde skladovat ani spalovat ve spalovně. Díky této recyklaci, samotná výroba vyprodukuje poměrně málo skutečného odpadu.

Společnost téměř každým rokem investuje do inovací výroby, čímž dochází ke snížení energetické náročnosti, snížení zmetkovitosti a také k nižší produkci odpadu.

3.2.2. Porterův model

Hrozba silné rivalry

V rámci stěžejní činnosti společnosti – šití popruhů a upínacích pásů, které se uplatňují v různých oblastech použití jako je třeba sport, práce ve výškách, nábytek, brašnářství a obuvnictví nebo i automobilový průmysl, lze na českém trhu najít několik konkurentů:

- STAP a.s.
- MOUKA Tišnov, s.r.o.
- LEMFELD a syn, Vilémov, spol. s r.o.

Všechny výše zmíněné společnosti se zabývají výrobou popruhů z polypropylenu, polyesteru nebo polyamidu. Jejich produkty nacházejí využití v oborech jako je čalounictví, obuvnictví, přeprava a upínání nebo třeba v oblastech sportu, zahradnictví a lemování. Mimo tyto výrobce, které mají sídlo v České republice, lze za přímého konkurenta označit i čínskou firmu Polyunion, která společnosti Clia, s.r.o. konkuruje především nízkou cenou.

V současné době je na trhu s popruhy a upínacími prostředky velký tlak na cenu a kvalitu vyráběné produkce a inovaci jednotlivých výrobků. Tento tlak je zapříčiněn hlavně dovozy levného zboží z asijských zemí. Nižším cenám těchto výrobků z Asie lze tedy konkurovat pouze vysokou kvalitou, náročností na technické parametry výrobků a rychlou reakcí na poptávku a dodávku produktů.

Velkým rozvojem nyní prochází segment pracovních a bezpečnostních výrobků zabezpečujících ochranu a bezpečnost zdraví při pracovních činnostech. Velkou poptávku zaznamenávají výrobky typu tlumič pádu a elastické popruhy pro výrobu ferat. V těchto produktech společnost spatřuje budoucí obchodní příležitosti.

U všech výrobků společnosti Clia, s.r.o. je kladen důraz na cenu výrobku, jeho kvalitu a dobu dodání. Společnost proti konkurenci dále bojuje širokou škálou svých výrobků, které se snaží vylepšovat a rozšiřovat.

Rivalitu ve výrobě popruhů a upínacích pásů lze za poslední roky hodnotit jako velmi silnou, jelikož je u všech zmíněných konkurentů velký tlak na cenu a kvalitu, a přitom náklady na změnu dodavatele jsou téměř nulové.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se společnost Clia, s.r.o. řadí do kategorie CZ-NACE 13 Výroba textilií, přesněji do kategorie 13.1 Úprava a spřádání textilních vláken a příze a 13.2 Tkaní textilií.

Vrchol počtu jednotek v kategorii CZ-NACE 13 byl v roce 2012, kdy v této oblasti podnikalo asi 3 151 společností a od tohoto roku počet subjektů klesá. V roce 2019 v tomto oboru podnikalo asi 2 174 společností, což je oproti roku 2012 pokles asi o 31 %. Poslední roky se jedná o úbytek pouze v řádu desítek podniků, dá se tedy říct, že pokles zpomaluje. Nutno ovšem podotknout, že data jsou k dispozici pouze do roku 2019, tedy ještě před tím, než vypukla světová pandemie Covid-19, která počtem společností v této oblasti podnikání může pořádně zamíchat, jelikož se jedná většinou o malé výrobní společnosti, které hůře snáší hospodářské krize (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

Vedení společnosti Clia, s.r.o. nepředpokládá v blízké budoucnosti vstup nových konkurentů do odvětví hlavně z důvodů vysokých bariér vstupu jako jsou počáteční investice do strojových zařízení, které dosahují řádu milionů korun a potřeba velkých výrobních prostor. Jedná se taky o náročný proces výroby, který vyžaduje nutnou znalost a zkušenosti. Hrozbu vstupu nových konkurentů tedy můžeme považovat za relativně nízkou. Větší hrozbou jsou dovozy levného zboží z asijských zemí.

Hrozba substituce výrobků

Popruhy vyráběné firmou Clia, s.r.o. se používají v širokém segmentu průmyslu. Tento segment lze rozdělit do šesti nejvýznamnějších skupin:

- výroba nábytkářského segmentu – gumotextilní a lamelové popruhy,
- výroba popruhů z POP materiálu pro brašnářské popruhy,
- výroba PAD popruhů a expresek pro využití v horolezectví a pracích ve výškách,
- výroba PES popruhů pro sportovní využití (nosné popruhy pro sítě, slackline),
- výroba PES a POP popruhů pro lemování,
- výroba PES nosných popruhů pro automobilový průmysl (upínací prostředky).

Firma navíc nevyrábí výrobky na sklad, ale jedná se vesměs o zakázkovou výrobu na základě uzavřených objednávek podle specifických požadavků zákazníka, kterým se firma snaží vyhovět. Výrobky se mohou lišit např. šířkou, délkou, barvou, materiálem nebo zvoleným vzorováním (Urban, 2021).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků vždy záleží na tržní situaci a na velikosti jejich nákupu vzhledem k celkovému množství prodeje. Mezi nejdůležitější odběratele patří německá firma Edelrid GmbH, která se na tržbách společnosti Clia, s.r.o. podílí z 30 %. Druhým největším odběratelem je francouzská firma Beal, která tvoří necelých 9 % tržeb firmy Clia, s.r.o. Dalšími významnějšími odběrateli jsou RP Climbing, spol. s r.o., Rock Empire nebo Bedimex, s.r.o.

Největší vyjednávací sílu má tedy německý zákazník. Jeho ztráta by znamenala pro firmu Clia, s.r.o. velkou hrozbu, proto je tomuto odběrateli nabízena řada výhod jako např. množstevní slevy (Urban, 2021).

Firma Clia, s.r.o. také na svých webových stránkách provozuje e-shop, kde si její výrobky může objednat a koupit každý, kdo má zájem. Jedná se ale o malé procento takovýchto prodejů (Clia, s.r.o., 2021).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Firma Clia, s.r.o. si uvědomuje, že nakupování materiálu u jednoho dodavatele by mohlo vést k závislosti na něm a poskytlo by mu to příležitost využívat svůj vliv. Proto jsou nákupy materiálu rozptýleny mezi více dodavatelů, aby vyjednávací pozice dodavatelů nebyla příliš vysoká.

Vstupní suroviny jsou nakupovány u dodavatelů, jejichž síla je na střední úrovni. Společnost Clia, s.r.o. zná dopředu ceny vstupních produktů a případné výkyvy jsou zakomponovány do smlouvy s dodavatelem. Dodávky probíhají na základě uzavřených rámcových smluv a objednávek s dodací lhůtou do jednoho týdne.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří firmy Lime, s.r.o., Chemosvit, a.s. nebo Lanex, a.s., které se zabývají dovozem materiálu pro chemický a textilní průmysl (Urban, 2021).

3.2.3. Model 7S McKinsey

Strategie

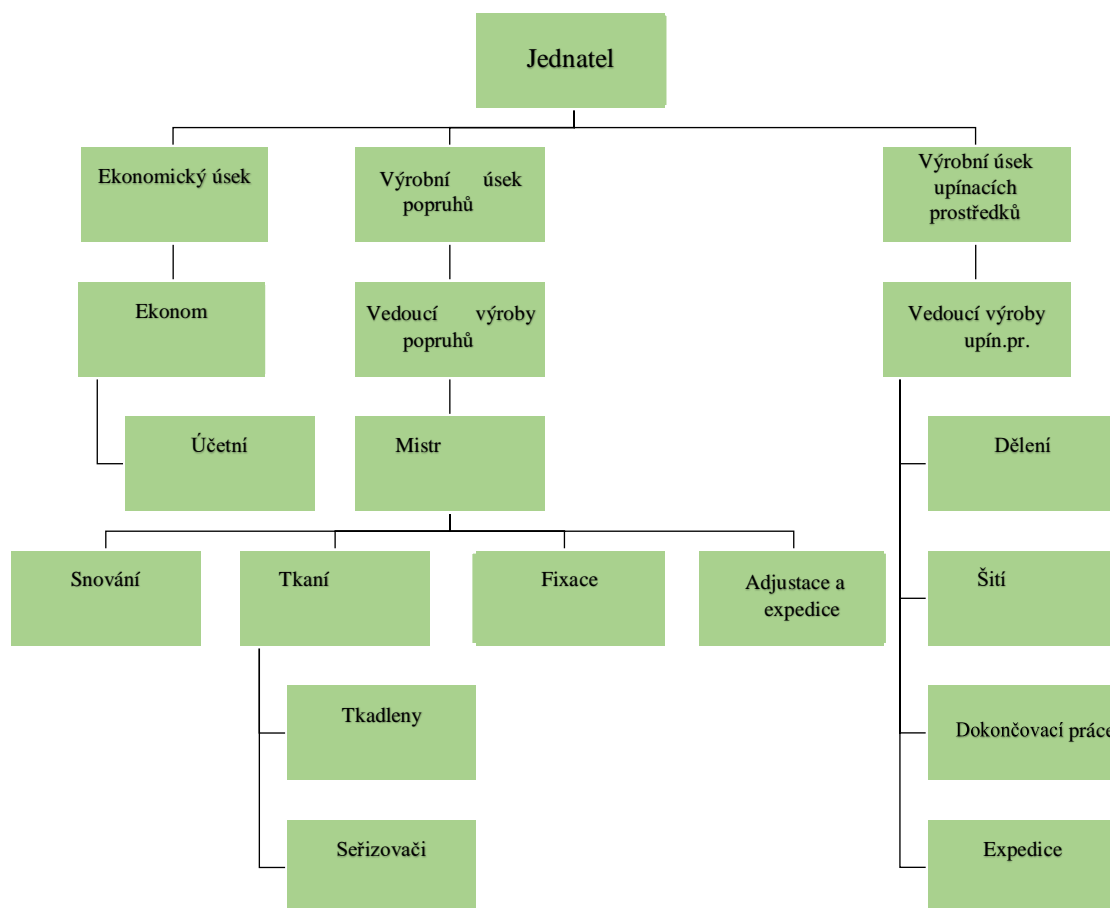
Strategií firmy Clia, s.r.o. je i nadále vyrábět kvalitní výrobky, které jsou náročné na výrobu. Dalším cílem společnosti je být dostatečně konkurenceschopná, aby si mohla

udržet svoji stabilní pozici na českém trhu a mohla konkurovat levným dovozům produktů z Asie. Firma si chce do budoucna také udržet svoji finanční stabilitu, kterou chce podpořit zejména růstem tržeb. V tomto ohledu firma počítá, že bude muset v budoucnu zakoupit nové technologie, aby růst tržeb v budoucnu více podpořila (Urban, 2021).

Struktura

Organizační struktura je liniová. V čele firmy je jednatel, který je jediným majitelem a vlastní tak společnost ze 100 %. Jednatel společnosti rozhoduje o veškerých záležitostech týkajících se společnosti, dále pak předává informace a úkoly svým zaměstnancům. Organizační struktura je rozdělena na jeden ekonomický úsek, pod který spadá ekonom a účetní a dva výrobní celky, které se dělí na výrobní úsek popruhů a výrobní úsek upínacích prostředků, kterým velí vedoucí těchto úseků.

Společnost má svoji provozovnu v Dolních Loučkách a v současné době zaměstnává 33 zaměstnanců (Urban, 2021). Schéma organizační struktury můžeme vidět na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Organizační struktura firmy Clia, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban, 2021)

Systémy

Společnost Clia, s.r.o. používá implementovaný ERP systém Byznys od společnosti Solitea. Jsou používány především moduly jako CRM, účetnictví, prodej, výroby, mzdy a doprava a logistika. Firma Clia, s.r.o. dále kombinuje automatické a ruční získávání a zpracování informací. Jelikož firma zaměstnává malý počet zaměstnanců a veškerá administrativa sídlí v jedné budově a výroba ve druhé, není tak problém s přenosem informací.

Stroje, které firma používá zatím nejsou řízeny počítačem, takže nedochází k automatickému ukládání naměřených dat do databáze ani k zasílání zpráv o poruchách. Firma s touto investicí do budoucna počítá (Urban, 2021).

Styl vedení práce

Styl vedení práce se nejvíce podobá demokratickému stylu. Společnost řídí jeden jednatel, který má mnohaleté zkušenosti v oboru a firmu řídí od jejího vzniku. Veškerá

rozhodnutí jsou plně v jeho kompetenci, ale naslouchá i připomínkám svých zaměstnanců, kterými se nechává inspirovat. Vzhledem k velikosti podniku je přirozené, že je upřednostňován osobní kontakt, jelikož je se všemi zaměstnanci v přímém kontaktu každý pracovní den (Urban, 2021).

Spolupracovníci

Jelikož se jedná o malou firmu, všichni zaměstnanci se velice dobře znají. V průběhu roku firma pořádá různé sportovní akce, aby vybudovala přátelské vztahy na pracovišti a vytvořila dobrou atmosféru uvnitř společnosti. Pracovníci jsou motivováni nejen svým platem a prémie, ale jsou využívány další motivační pobídky ke spokojenosti zaměstnanců. V rámci pravidelných porad je komunikováno plnění úkolů a plánů za uplynulý měsíc a také sdělení plánů do budoucna. Porady jsou také využívány ke komunikaci a informovanosti ve společnosti (Urban, 2021).

Schopnosti

Společnost má díky majiteli mnohaleté zkušenosti s výrobou popruhů, které jsou důležité pro další růst společnosti. Znalosti a dovednosti si majitel neustále rozšiřuje a pomocí průzkumů trhu získává nové informace o trendech v oboru.

Pro naplnění strategie firmy je také důležité vybrat správně pracovníky. Společnost při výběru vychází ze znalostí regionálního pracovního trhu a využívá přednostně pracovníků z řad uchazečů z blízkého okolí. Základní kritéria pro výběr zaměstnance jsou odborné předpoklady, praxe v oboru a spolehlivost (pracovní morálka). Zaškolení ve výrobním procesu provádí firma sama, kde nejprve pracovníka teoreticky seznámí s technickou dokumentací a obsluhou daného zařízení, a poté pracovník prochází praktickým zaškolením, které trvá 3 měsíce. Rekvalifikace firma nezajišťuje (Urban, 2021).

Sdílené hodnoty

Společnost Clia, s.r.o. má za cíl i nadále vyrábět kvalitní výrobky a neustále se zlepšovat. Tato vize je sdílena všemi pracovníky firmy a je také komunikována na pravidelných měsíčních poradách společnosti. Kvalita je také základním hodnotícím kritériem, protože hlavně díky kvalitě je firma schopna konkurovat ostatním společnostem, které nabízejí podobné produkty (Urban, 2021).

3.3. Finanční analýza

Následující podkapitoly budou věnovány finanční analýze podniku za posledních 5 let, od roku 2015 do roku 2019. Jsou zde zpracovány a vypočítány absolutní a rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů. Všechny ukazatele jsou srovnány se dvěma konkurenty na trhu a oborovými průměry. Pro srovnání jsem vybrala konkurenční společnosti STAP, a.s. a LEMFELD a syn, Vilémov, spol. s r. o., jelikož jsou na internetu dostupné všechny jejich účetní výkazy pro vybrané roky.

3.3.1. Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza bude obsahovat horizontální a vertikální analýzu vybraných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy Clia, s.r.o. za roky 2015-2019.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

AKTIVA	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	5 385	10,6	11 071	19,7	7 407	11,0	11 207	15,0
Stálá aktiva	-870	-8,1	175	1,8	5 713	56,9	493	3,1
Dlouhodobý nehmotný majetek	52	0,0	-27	-51,9	296	1184	326	101,6
Dlouhodobý hmotný majetek	-914	-23,9	224	7,7	5 414	172,9	172	2,0
Dlouhodobý finanční majetek	-8	-0,1	-22	-0,3	3	0,0	-5	-0,1
Oběžná aktiva	6 251	15,6	10 891	23,6	1 645	2,9	10 771	18,3
Zásoby	417	18,2	882	32,5	-910	-25,3	543	20,2
Dlouhodobé pohledávky	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	-288	-4,1	1 093	16,4	9 010	116,3	-7 453	-44,5
Krátkodobý finanční majetek	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2 500	100,0
Peněžní prostředky	6 122	19,9	8 916	24,2	-6 455	-14,1	15 181	38,6
Časové rozlišení aktiv	4	2,3	5	2,8	49	26,8	-57	-24,6

Za sledované období se **celková aktiva** stále zvyšovala, což značí, že podnik se nadále rozvíjí. Největší nárůst majetku byl zaznamenán v roce 2019, kdy se celková aktiva oproti roku 2018 zvýšila o 11 207 tis. Kč, což představuje navýšení o 15 %. K procentuálně nejvyššímu zvýšení však došlo v roce 2017, kdy se majetek firmy zvýšil o 19,7 %.

V roce 2016 došlo k poklesu **dlouhodobého majetku** o 870 tis. Kč, což bylo zapříčiněno zejména poklesem **dlouhodobého hmotného majetku**, protože v tomto roce bylo

vyřazeno 6 osobních aut. Nepatrně se snížil i dlouhodobý finanční majetek a dlouhodobý nehmotný majetek zůstal oproti roku 2015 nezměněn. Největší podíl na celkovém růstu aktiv v tomto roce měla **oběžná aktiva**, hlavně peněžní prostředky, které se zvýšily o 20 % a zásoby, které je s 18 % hned následovaly. Nepatrně se snížily krátkodobé pohledávky, které poklesly o 4 %. Zbývající položky oběžných aktiv zůstaly nezměněné oproti předchozímu roku. V tomto roce se také o 2 % navýšilo **časové rozlišení aktiv**.

V roce 2017 se **celková aktiva** firmy zvýšila o 11 milionů, tedy o téměř 20 %. Velký podíl na tomto růstu mají **oběžná aktiva**, která se z 46 229 tis. Kč zvedla na 57 120 tis. Kč, tedy o 24 %. V tomto roce se zvýšila zásoby o 882 tis. Kč, krátkodobé pohledávky o 1 093 Kč i peněžní prostředky o 8 916 tis. Kč. Celkový **dlouhodobý majetek** se zvýšil jen o 2 %, protože i když se dlouhodobý hmotný majetek zvýšil o skoro 8 %, zároveň se snížil dlouhodobý nehmotný majetek o 52 % a dlouhodobý finanční majetek také nepatrně poklesl.

Rok 2018 znamenal nárůst **celkových aktiv** o 11 %, tedy o 7 407 tis. Kč. Velkou měrou se na tomto růstu podílel **dlouhodobý majetek**, zvláště dlouhodobý nehmotný majetek vzrostl o 296 tis. Kč a dlouhodobý hmotný majetek vzrostl o 5 414 tis. Kč. Za růst dlouhodobého hmotného majetku může dokoupení dalších pozemků a zejména výstavba budovy skladu, kotelny a přístavba k budově výroby. Zato **oběžná aktiva** v tomto roce dosáhla nejnižšího růstu za sledované období a to necelé 3 %. Sice se krátkodobé pohledávky zvýšily o 116 %, ale klesly jak zásoby o 25 %, tak peněžní prostředky o 14 %. V roce 2018 také za sledované období nejvíce vzrostlo **časové rozlišení**, a to o necelých 27 %.

V posledním sledovaném roce se **celková aktiva** absolutně zvýšila nejvíce za sledované období a to o 11 207 tis. Kč. **Dlouhodobý majetek** znovu rostl hlavně díky dlouhodobému nehmotnému majetku a také dlouhodobému hmotnému majetku, kdy byl zakoupen nový tkalcovský stav a cívčnice. **Oběžná aktiva** v roce 2019 vzrostla o 18 %. K tomuto navýšení pomohl růst zásob, peněžních prostředků a zejména navýšení krátkodobého finančního majetku, který do té doby společnost nezaznamenávala, který vzrostl o 2 500 tis. Kč. Naopak pokles o 44 % byl zaznamenán u krátkodobých pohledávek, které poklesly z 16 755 tis. Kč na 9 302 tis. Kč. V tomto roce se také poprvé snížilo **časové rozlišení aktiv**, a to o 25 %.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza sleduje složení účetních výkazů. V případě vertikální rozvahy aktiv připadá 100 % na celková aktiva.

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

AKTIVA	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	21,10%	17,53%	14,91%	21,07%	18,90%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,09%	0,04%	0,43%	0,75%
Dlouhodobý hmotný majetek	7,51%	5,17%	4,65%	11,43%	10,14%
Dlouhodobý finanční majetek	13,59%	12,27%	10,22%	9,21%	8,01%
Oběžná aktiva	78,56%	82,15%	84,82%	78,62%	80,90%
Zásoby	4,51%	4,82%	5,34%	3,59%	3,75%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	13,64%	11,82%	11,50%	22,41%	10,82%
Krátkodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,91%
Peněžní prostředky	60,42%	65,51%	67,98%	52,61%	63,41%
Časové rozlišení aktiv	0,34%	0,32%	0,27%	0,31%	0,20%

Podíváme-li se podrobněji na vertikální analýzu aktiv, zjistíme, že v celém sledovaném období převažují **oběžná aktiva** nad dlouhodobým majetkem. Položku oběžných aktiv zásadně ovlivňují **peněžní prostředky**, které v poměru s celkovými aktivy dosahují nejvyšších hodnot ve vertikální analýze. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2017, a to 68 % na celkových aktivech firmy. To znamená, že firma má velmi vysokou likviditu, která sice snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale zároveň může snižovat i výkonnost a tím i výnosnost firmy právě kvůli zdržování peněžních prostředků. Druhého nejvyššího podílu dosahují krátkodobé pohledávky, které se mezi lety 2015-2017 držely v rozmezí 12-14 %, pak se v roce 2018 prudce zvýšily na 22 % a v roce 2019 se snížily na nejnižší podíl za celé sledované období – 11 %. Nejnižší položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které za celé období příliš nekolísaly a tvoří tak podíl na celkových aktivech kolem 4-5 %. Nejstabilnější položkou je časové rozlišení aktiv, které mezi lety 2015–2019 tvoří kolem 0,3 % podílu na celkových aktivech.

V roce 2014 tvoří největší položku **dlouhodobého majetku** dlouhodobý finanční majetek, který dosahuje 14 %. Dlouhodobý hmotný majetek v tomto roce dosahuje podílu 8 %. V roce 2015 se podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech snížil na 18 % a v roce 2016 dokonce pouze na 15 %. V obou těchto letech byl největší položkou

dlouhodobý finanční majetek firmy a druhou dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2018 dosahuje dlouhodobý majetek svého maxima a to 21 %. Může za to již dříve zmíněná investice do pozemků a staveb, která zvedla i podíl dlouhodobého hmotné majetku na 11 %. Rok 2019 znamená nepatrné snížení dlouhodobého majetku na 19 %, za které může především snížení dlouhodobého hmotného majetku na 10 %.

Horizontální analýza pasiv

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

PASIVA	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	5 385	10,6	11 071	19,7	7 407	11,0	11 207	15,0
Vlastní kapitál	7 979	17,6	9 403	17,7	8 978	14,3	10 168	14,2
Základní kapitál	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ážio a kapitálové fondy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Fondy ze zisku	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Výsledek hospodaření minulých let	6 751	17,7	7 978	17,7	9 404	17,8	8 979	14,4
Výsledek hospodaření běžného období	1 228	18,2	1 425	17,9	-426	-4,5	1 189	13,2
Cizí zdroje	-3 008	-65,2	1 869	116,3	-467	-13,4	976	32,4
Rezervy	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Dlouhodobé závazky	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Krátkodobé závazky	-3 008	-65,2	1 869	116,3	-467	-13,4	976	32,4
Časové rozlišení pasiv	414	39,9	-201	-13,9	-1 104	-88,3	63	43,2

Stejně jako u horizontální analýzy pasiv se nejvíce v absolutním vyjádření navýšila celková pasiva v roce 2019, a to o 11 207 tis. Kč. K největšímu procentuálnímu navýšení pasiv došlo v roce 2017 o necelých 20 %. Ve sledovaném období nám celková pasiva, stejně jako předtím celková aktiva, stále rostou, nejmenší nárůst zaznamenaly v roce 2016, kdy se celková pasiva navýšila o 10,6 %.

Firmě v roce 2016 vzrostl **vlastní kapitál** o 17,6 %. Nejvíce pak položka výsledek hospodaření běžného účetního období, která vzrostla o 18,2 %. Druhou nejvyšší položku vlastního kapitálu tvořil výsledek hospodaření minulých let, který vzrostl o 17,7 %, podnik v tomto období zadržoval zisk. **Cizí zdroje** firmě oproti roku 2015 poklesly z 4 615 tis. Kč na 1 607 tis. Kč, tedy o 65 %. Z celé části se na tomto poklesu podílely krátkodobé závazky, jelikož firma nemá žádné dlouhodobé závazky ani netvoří rezervy. **Časové rozlišení** v tomto roce vzrostlo o 40 %.

V roce 2017 se firmě znovu navýšil **vlastní kapitál**. Za toto navýšení opět mohl výsledek hospodaření minulých let, protože firma i nadále zadržovala zisk a také výsledek hospodaření běžného období, oba téměř shodně o necelých 18 %. V tomto roce podnik dosáhl zisku 9 404 tis. Kč. U **cizích zdrojů** došlo k jejich zvýšení, na kterém se zase podílely pouze krátkodobé závazky. Od roku 2016 se zvýšily o 1 869 tis. Kč. V roce 2017 pokleslo **časové rozlišení pasiv** o 14 %.

Rok 2018 znamenal pro firmu navýšení **vlastního kapitálu** o 8 978 tis. Kč, tedy o 14 %. Za toto zvýšení opět mohl výsledek hospodaření minulých let, který se zvýšil o téměř 18 %. V tomto roce došlo k jedinému poklesu výsledku hospodaření běžného období za celé sledované období. Výsledek hospodaření běžného období se snížil z 9 404 tis. Kč v roce 2017 na 8 978 tis. Kč v roce 2018, celkem tedy o 4,5 %. V tomto roce poklesly i krátkodobé závazky a tím pádem i **cizí zdroje**, a to o 13 %. V tomto roce došlo za sledované období k největšímu poklesu **časového rozlišení pasiv** o 88 %.

V roce 2019 se navýšil **vlastní kapitál** o 14 % a to především díky výsledku hospodaření minulých let, který vzrostl o 8 979 tis. Kč a výsledku hospodaření běžného období o 1 189 tis. Kč. **Cizí zdroje**, respektive krátkodobé závazky firmě v roce 2019 vzrostly o 32 % a **časové rozlišení pasiv** se po dvou letech zvýšilo o 43 %.

Vertikální analýza pasiv

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

PASIVA	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	88,89%	94,57%	92,98%	95,78%	95,12%
Základní kapitál	0,39%	0,36%	0,30%	0,27%	0,23%
Ážio a kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,12%	0,11%	0,09%	0,08%	0,07%
Výsledek hospodaření minulých let	75,12%	79,92%	78,63%	83,42%	82,99%
Výsledek hospodaření běžného období	13,27%	14,18%	13,96%	12,01%	11,83%
Cizí zdroje	9,07%	2,86%	5,16%	4,03%	4,64%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	9,07%	2,86%	5,16%	4,03%	4,64%
Časové rozlišení pasiv	2,04%	2,58%	1,86%	0,20%	0,24%

V případě vertikální analýzy pasiv připadá 100 % na celková pasiva. Vertikální analýza pasiv společnosti Clia, s.r.o. nám ukazuje, že převážnou část pasiv tvoří vlastní kapitál. Za celé sledované období neklesl pod 88 %. Můžeme tedy říct, že podnik pro své financování využívá vlastní zdroje financování, což je podpořeno i tím, že podnik nemá žádné dlouhodobé závazky.

Vlastní kapitál představuje nejnižší podíl v roce 2015, ale i tak tvoří naprostou většinu pasiv společnosti a to od 89 % v roce 2015 do 95 % v roce 2019. Největší položku vlastního kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let, jehož podíl má od roku 2015 vzestupující tendenci a v roce 2018 dosahuje maximálního podílu na celkových pasivech podniku a to 83,42 %. V roce 2019 se podíl výsledku hospodaření minulých let nepatrně zmenšil na 82,99 %. Druhý nejvýznamnější podíl na vlastním kapitálu má výsledek hospodaření běžného období, který za sledované období kolísá mezi 12-14 %. Nepatrné podíly, které nedosahují ani 1 % zaujímají položky základního kapitálu a fondy ze zisku.

Největšího podílu na celkových pasivech dosahovaly **cizí zdroje** v roce 2015 a to 9 %. Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, jelikož firma netvoří rezervy ani nemá žádné dlouhodobé závazky, jak už bylo řečeno dříve. V roce 2016 se krátkodobé závazky podílely na celkových aktivech minimálním podílem za celé sledované období – 2,86 %. V dalších letech se podíly cizích zdrojů podniku pohybovaly mezi 4 a 5 %.

Časové rozlišení pasiv v průběhu let 2015-2019 kolísalo. Největšího podílu dosáhlo v roce 2016 a to 2,58 % a nejnižší podíl – 0,2 % tvořilo v roce 2018. V roce 2019 se na celkových pasivech podílelo 0,24 %.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-4 702	-8,4	4 530	8,9	3 411	6,1	-186	-0,3
Tržby za prodej zboží	-456	-88,5	-59	-100,0	0	0,0	0	0,0
Výkonová spotřeba	-5 648	-14,1	-1 422	-4,1	4 229	12,8	-3043	-8,2
Náklady vynaložené na prodané zboží	-424	-88,1	-57	-100,0	0	0,0	0	0,0
Spotřeba materiálu a energie	-2 837	-8,9	-1 401	-4,8	4 480	16,2	-3015	-9,4
Služby	-2 387	-31,0	36	0,7	-251	-4,7	-28	-0,6
Změna stavu zásob vlastní činnosti	90	-78,3	26	-104,0	-67	-6700,0	59	-89,4
Aktivace	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Osobní náklady	805	12,3	1 304	17,7	1 513	17,5	739	7,3
Provozní VH	894	10,2	3 663	37,9	-2 367	-17,8	1 919	17,5
Finanční VH	510	-110,4	-1 642	-3420,8	1 608	-100,9	-440	-3142,9
VH před zdaněním	1 404	16,9	2 021	20,8	-759	-6,5	1 479	13,5
Daň z příjmu	176	11,3	596	34,4	-333	-14,3	290	14,5
VH za účetní období	1 228	18,2	1 425	17,9	-426	-4,5	1 189	13,2

Výsledek hospodaření za účetní období se v roce 2016 oproti minulému roku zvýšil o 18,2 %, v absolutním vyjádření o 1 228 tis. Kč. V tomto roce se snížily tržby z prodeje výrobků a služeb o 8,4 % na 51 111 tis. Kč, a hlavně tržby z prodeje zboží o 86 % na 59 tis. Kč. Snížila se však i výkonová spotřeba o 14 %. Stejně jako se snížily tržby z prodeje zboží, tak poklesly i náklady na prodané zboží na 57 tis. Kč. Klesla i spotřeba materiálu a energie o 9 % a náklady na služby o 31 %. Naopak o 12 % v tomto roce vzrostly firmě osobní náklady a dosáhly tak částky 7 347 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření se zvýšil o 10 % z částky 8 770 tis. Kč vzrostl na 9 664 tis. Kč.

V roce 2017 dosáhl **výsledek hospodaření běžného období** 9 404 tis. Kč, což znamená zvýšení o 17,9 % oproti předchozímu roku. Tomuto výsledku napomohly tržby z prodeje výrobků a služeb, které se zvýšily o 9 %. Naopak společnost přestala prodávat zboží, takže tržby z prodeje zboží i náklady na prodané zboží v tomto roce klesly o 100 %. Výkonová spotřeba se snížila o 4 % z 31 394 tis. Kč na 32 972 tis. Kč a spotřeba materiálu

a energie poklesla v absolutním vyjádření o 1 401 tis. Kč. Nepatrně se zvýšily náklady na služby o necelé 1 %. Největší procentuální nárůst za sledované období zaznamenaly osobní náklady, které vzrostly o 17,7 %. Za sledované období dosáhl největšího absolutního i procentuálního navýšení také provozní výsledek hospodaření, který se zvýšil o 3 663 tis. Kč, tedy 38 %. Naopak finanční výsledek hospodaření poklesl o 1 642 tis. Kč.

Roku 2018 se firmě podařilo dosáhnout zisku 8 978 tis. Kč, to pro podnik znamenalo pokles **výsledku hospodaření běžného období** o 4,5 % oproti roku 2017. Tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly o 6 %, tedy o 3 411 tis. Kč. Současně se o 13 % zvýšila výkonová spotřeba na 37 201 tis. Kč a spotřeba materiálu a energie o 16 % na 32 114 tis. Kč. V tomto roce se snížily náklady na služby o 5 %. Osobní náklady vzrostly z 8 651 tis. Kč na 10 164 tis. Kč, o 17,5 %. V důsledku těchto změn poklesl poprvé za sledované období provozní výsledek hospodaření o 18 % na 10 960 tis. Kč a o 1 608 tis. Kč se snížil i finanční výsledek hospodaření.

Poslední sledovaný rok dosáhl **výsledek hospodaření běžného období** 10 167 tis. Kč a zvýšil se tedy o 1 189 tis. Kč, což činí 13 %. Nepatrně se snížily tržby z prodeje výrobků a služeb o 0,3 %. O 3 046 tis. Kč, tedy o 8 % poklesla také výkonová spotřeba. Z částky 32 114 tis. Kč na částku 29 099 tis. Kč poklesla spotřeba materiálu a energie a náklady na služby se snížily o 0,6 %. Za sledované období osobní náklady vzrostly nejméně v roce 2019 o 739 tis. Kč, tedy o 7 %. Provozní výsledek hospodaření činil 12 879 tis. Kč, což znamená nárůst oproti roku 2018 o 17,5 %. Naopak finanční výsledek hospodaření poklesl o 440 tis. Kč.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	96,19%	97,02%	98,01%	97,56%	97,65%
Tržby za prodej zboží	0,89%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	69,01%	65,29%	58,08%	61,46%	56,66%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,83%	0,11%	0,00%	0,00%	0,00%
Spotřeba materiálu a energie	54,93%	55,12%	48,68%	53,05%	48,27%
Služby	13,25%	10,06%	9,40%	8,40%	8,39%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,20%	-0,05%	0,00%	-0,11%	-0,01%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Osobní náklady	11,28%	13,95%	15,24%	16,79%	18,09%
Provozní VH	15,11%	18,35%	23,48%	18,11%	21,36%
Finanční VH	-0,80%	0,09%	-2,81%	0,02%	-0,71%
VH před zdaněním	14,32%	18,44%	20,67%	18,13%	20,66%
Daň z příjmu	2,68%	3,29%	4,10%	3,30%	3,79%
VH za účetní období	11,64%	15,15%	16,57%	14,83%	16,87%

V případě vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty tvoří 100 % podíl celkové výnosy podniku. Z tabulky 10 je možné poznat, že drtivou část celkových výnosů tvoří **tržby z prodeje výrobků a služeb**. Za celé sledované období neklesl podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb pod 96 %. V roce 2015 a 2016 tvoří nepatrnou část celkových výnosů tržby za prodej zboží, nedosahují však ani 1 %. Navíc od roku 2017 firma zboží neprodává, takže tyto tržby mají až do roku 2019 nulový podíl na celkových výnosech.

Největší položku nákladů tvoří **výkonová spotřeba**. Nejvyšší podíl zaujímala v roce 2015 a to 69 %. Od té doby kolísala mezi 58 a 65 % a v roce 2019 tvořila 57 % podíl na celkových výnosech firmy Clia, s.r.o. Druhou nejvyšší položkou je **spotřeba materiálu a energie**. Spotřeba materiálu a energie osciluje mezi lety 2015-2019 kolem 48–55 %. Další položkou nákladů jsou **osobní náklady**, které se od roku 2015, kdy dosáhly 11 % podílu, nadále zvyšovaly a v roce 2019 už tvořily 18 % podíl na celkových výnosech firmy Clia, s.r.o.

Provozní výsledek hospodaření se od roku 2015 zvyšoval až dosáhl svého maximálního podílu 23,5 % v roce 2017, poté se v roce 2018 snížil na 18 %, aby se v roce 2019 znovu mohl zvýšit na 21 % podíl na celkových výnosech firmy. **Výsledek hospodaření za**

účetní období sledoval tendenci provozního výsledku hospodaření, také se od roku 2015 jeho podíl zvyšoval až dosáhl maxima v roce 2017–17 %. V následujícím roce klesl o 2 procentní body na 15 % a v roce 2019 se znovu navýšil na 17 % celkových výnosů.

3.3.2. Analýza rozdílových ukazatelů

V této podkapitole budou rozpracovány tři rozdílové ukazatele, které slouží především k hodnocení likvidity společnosti.

Tabulka 11: Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

	tis. Kč				
	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK	35 363	44 622	53 644	55 756	65 551
ČPPF	33 069	41 911	50 051	53 073	62 325
ČPP	26 129	35 259	42 306	36 318	50 523

Čistý pracovní kapitál (ČPK) označuje oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků. V tabulce 11 můžeme vidět, že ČPK od roku 2015 až do roku 2019 rostl. V roce 2019 tedy dosáhl maxima 65 551 Kč. Vyšší měrou se na tom podílela oběžná aktiva, konkrétně peněžní prostředky, které za sledované období také nejvíce rostly. Krátkodobé závazky se v roce 2016 snížily na své minimum za sledované období – 1 607 tis. Kč. V roce 2019 dosáhly hodnoty 3 985 tis. Kč. Čím vyšší číslo ČPK představuje, tím více je provoz firmy financován z dlouhodobých cizích zdrojů nebo z vlastních zdrojů. ČPK firmy Clia, s.r.o. je velice vysoké číslo, které by mohlo znamenat, že firma má nadbytečně velké náklady na financování z vlastních zdrojů.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF) se stejně jako čistý pracovní kapitál za sledované období zvyšoval. Jedná se o přísnější variantu předchozího ukazatele, kdy je oběžný majetek ponížen o zásoby a nelikvidní pohledávky. Vzhledem k tomu, že firma nemá žádné dlouhodobé nelikvidní pohledávky a zásoby tvoří většinou část oběžných aktiv, není tedy žádným překvapením, že ČPPF za sledované období stále roste. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2019 62 325 tis. Kč.

Nejpřísnější variantou jsou **čisté pohotové prostředky (ČPP)**, protože na úhradu krátkodobých závazků se počítá jen s peněžními prostředky. Peněžní prostředky má firma na velmi vysoké úrovni a od roku 2015 stále rostou, maxima dosáhly v roce 2019, a to

54 508 tis. Kč. Z výše uvedených výkazů vyplývá, že společnost nemá problém se svojí solventností. Tyto ukazatele však ukazují pouze stav k 31.12. a ne celoroční stav.

3.3.3. Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole budou blíže rozebrány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity

Jen dostatečně likvidní společnosti jsou schopné dostát svým závazkům. Naopak příliš vysoká likvidita může společností také spíše škodit (Růčková, 2019). Likviditu lze klasifikovat do tří stupňů – okamžitá, pohotová a běžná.

Tabulka 12: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

		2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	CLIA	6,66	22,94	13,17	13,07	14,31
	Oborový průměr	0,15	0,19	0,19	0,44	0,75
	STAP	0,30	0,28	0,06	0,09	0,06
	LEMFELD a syn	0,94	2,06	1,50	3,29	1,71
Pohotová likvidita	CLIA	8,17	27,08	15,40	18,64	16,64
	Oborový průměr	1,15	1,09	1,15	1,41	1,81
	STAP	2,03	1,82	1,44	1,40	1,28
	LEMFELD a syn	2,38	3,86	2,72	5,13	2,92
Běžná likvidita	CLIA	8,66	28,77	16,43	19,53	17,45
	Oborový průměr	1,84	1,71	1,91	2,19	2,65
	STAP	3,23	2,93	2,63	2,49	2,52
	LEMFELD a syn	6,03	8,52	6,33	7,12	7,80

Dle Růčkové (2019) by se měla **okamžitá likvidita** pohybovat v doporučeném rozmezí 0,2-0,5. Oborové hodnoty (CZ-NACE 13) okamžité likvidity se pohybují v rozmezí od 0,15 do 0,75 v posledním roce sledovaného období. Společnost Clia, s.r.o. dosahovala vysoce nadprůměrných hodnot okamžité likvidity a rozhodně se nepohybuje v doporučeném rozmezí. Nejnižší likviditu, a tedy nejbližší doporučeným hodnotám byla v roce 2015, kdy její okamžitá likvidita dosahovala hodnot 6,66, což je ale i tak nesmírně vysoké číslo. Nad průměrnými oborovými hodnotami se také drží konkurenční společnost Lemfeld a syn, ale jejich okamžitá likvidita dosáhla maximálně 3,29 v roce 2018. Naopak

pod průměrnými oborovými hodnotami je firma Stap, a.s., které její okamžitá likvidita od roku 2015 klesá a v roce 2019 dosáhla minima 0,06.

Doporučené rozmezí pro **pohotovou likviditu** se pohybuje mezi 1 až 1,5 (Růčková, 2019). Jak můžeme vidět z tabulky 12 až na rok 2019 se oborové hodnoty pohybovaly v tomto doporučeném rozmezí. Tak jako v předchozím případě i zde se hodnoty pohotové likvidity společnosti Clia, s.r.o. pohybují vysoko nad jak pásmem doporučených hodnot, tak nad hodnotami oborového průměru. Tyto vysoké hodnoty mohou být sice dobré pro věřitele, ale pro vlastníky to znamená zbytečné vázání prostředků v pohledávkách a peněžních prostředcích.

Naopak od roku 2017 se v doporučeném rozmezí pohybují hodnoty společnosti Stap, a.s. Pohotová likvidita společnosti Lemfeld a syn se pohybuje také nad doporučeným rozmezím, avšak ne v takové výši, v jaké tomu je u firmy Clia, s.r.o.

Pro **běžnou likviditu** by měly platit doporučené hodnoty mezi 1,5-2,5 (Růčková, 2019). Oborové hodnoty dosahovaly rozmezí od 1,7 do 2,7, takže se částečně shodovaly s doporučenými hodnotami. Jako v předcházejících případech hodnoty společnosti Clia, s.r.o. se pohybují vysoko nad doporučenými hodnotami. Sice je dobré, že podnik je schopen splácet bez problémů své krátkodobé závazky, ale také zbytečně váže své prostředky.

I běžná likvidita konkurenčních společností se pohybuje nad doporučeným pásmem. Pouze společnosti Stap, a.s. se podařilo v letech 2018 a 2019 dosáhnout nejvyšší doporučené hranice 2,5.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří schopnost podniku generovat zisk a vytvářet nové zdroje pomocí vloženého kapitálu (Růčková, 2019).

Pro účely této diplomové práce byly vybrány ukazatele rentability tržeb, aktiv, vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů.

Tabulka 13: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

		2015	2016	2017	2018	2019
ROS	CLIA	15,57%	18,89%	23,95%	18,56%	21,88%
	Oborový průměr	7,21%	7,50%	6,84%	5,92%	6,53%
	STAP	8,10%	5,01%	5,38%	2,96%	3,60%
	LEMFELD a syn	17,84%	14,04%	19,10%	17,34%	16,67%
ROA	CLIA	17,23%	17,17%	19,79%	14,66%	14,98%
	Oborový průměr	6,71%	6,63%	6,23%	5,56%	6,03%
	STAP	11,41%	7,48%	7,73%	3,84%	5,02%
	LEMFELD a syn	20,75%	16,17%	22,03%	18,75%	18,29%
ROE	CLIA	14,92%	14,99%	15,02%	12,54%	12,43%
	Oborový průměr	8,11%	7,76%	8,26%	6,48%	7,33%
	STAP	20,05%	11,97%	9,99%	5,90%	0,28%
	LEMFELD a syn	20,33%	14,28%	20,18%	16,97%	15,63%
ROCE	CLIA	14,92%	14,99%	15,02%	12,54%	12,43%
	Oborový průměr	6,42%	6,18%	6,07%	5,19%	5,90%
	STAP	16,65%	7,10%	6,49%	4,07%	0,22%
	LEMFELD a syn	20,29%	13,77%	19,76%	16,80%	15,63%

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk při dané úrovni tržeb. Oborový průměr dosahuje hodnot v rozmezí 5-8 %. Společnost Clia, s.r.o. dosahuje více jak dvojnásobných hodnot. Nejvyšší hodnoty pak dosáhla v roce 2017 – 23,95 %.

Konkurenční společnost Stap, a.s. do roku 2017 dosahovala hodnot v podobném rozmezí jako oborový průměr. Roku 2018 její rentabilita tržeb poklesla, ale v roce 2019 se znovu navýšila na 3,6 %. Podobný vývoj jako firma Clia, s.r.o. zaznamenala i firma Lemfeld a syn, i když s nižšími hodnotami rentability tržeb. Také její maximum bylo v roce 2017, od té doby její rentabilita tržeb mírně klesá, ale stále se drží vysoko nad oborovými hodnotami.

Rentabilita aktiv (ROA) se používá k posouzení celkové efektivnosti podniku. Oborové hodnoty jsou mezi lety 2015-2019 celkem stabilní a pohybují se na úrovni 6-7 %. Firma Clia, s.r.o. dosáhla nejvyšší hodnoty rentability aktiv v roce 2017 téměř 20 %. Poté hodnota poklesla a drží se na stabilní úrovni 15 %, což je více než dvojnásob oproti oborovému průměru.

Společnost Stap, a.s. dosáhla nejvyšší rentability aktiv v roce 2015–11 %. Od té doby její hodnoty kolísají mezi 4-7 %. Nejvyšších hodnot rentability aktiv dosahuje firma Lemfeld a syn, které v posledním roce sledovaného období dosáhla 18 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) posuzuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. I v tomto případě převyšují hodnoty firmy Clia, s.r.o. oborové hodnoty, které se pohybují v rozmezí 6-8 %. Společnost Clia, s.r.o. měla do roku 2017 stabilní rentabilitu vlastního kapitálu kolem 15 %. Rokem 2018 se rentabilita snížila na necelých 13 % a v roce 2019 se snížila jen nepatrně.

Firmy Stap, a.s. a Lemfeld a syn dosahují shodně své maximální rentability vlastního kapitálu v roce 2015, a to 20 %. Po tomto roce je však jejich následný vývoj rozdílný. Firmě Stap, a.s. rychle klesá výnosnost vlastního kapitálu, takže v roce 2019 dosahuje pouze 0,28 %, což je hodně pod oborovým průměrem. Kdežto firma Lemfeld a syn má podobný vývoj jako firma Clia, s.r.o a v roce 2019 dosahuje skoro 16 % výnosnosti vlastního kapitálu.

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) je v oborovém průměru stabilní a až na rok 2018 (5 %) se stále drží na úrovni 6 %. Vzhledem k tomu, že firma Clia, s.r.o. používá k financování investic pouze svoje vlastní zdroje, tento ukazatel se v ničem neliší od ukazatele rentability vlastního kapitálu. Podobné výsledky můžeme vidět i u obou konkurenčních společností, i když tam už se nějaké drobné odchylky dají najít.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak moc se na financování aktiv podílejí cizí zdroje. Zhodnocení zadluženosti společnosti bude analyzováno prostřednictvím ukazatele celkové zadluženosti, běžné a dlouhodobé zadluženosti, úrokového krytí a koeficientu samofinancování.

Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

		2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	CLIA	0,09	0,03	0,05	0,04	0,05
	Oborový průměr	0,40	0,42	0,43	0,40	0,37
	STAP	0,57	0,51	0,47	0,43	0,36
	LEMFELD a syn	0,19	0,12	0,14	0,12	0,10
Úrokové krytí	CLIA	0,00	0,00	0,00	0,00	2575,80
	STAP	44,91	59,77	75,04	26,34	27,28
	LEMFELD a syn	180,97	113,43	273,61	390,42	1072,14
Běžná zadluženost	CLIA	0,09	0,03	0,05	0,04	0,05
	Oborový průměr	0,25	0,27	0,23	0,24	0,21
	STAP	0,15	0,18	0,18	0,17	0,17
	LEMFELD a syn	0,12	0,09	0,12	0,11	0,10
Dl. Zadluženost	CLIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Oborový průměr	0,16	0,15	0,20	0,15	0,15
	STAP	0,09	0,33	0,29	0,26	0,18
	LEMFELD a syn	0,00	0,03	0,02	0,01	0,00
Koeficient samofinancování	CLIA	0,91	0,97	0,95	0,96	0,95
	Oborový průměr	0,60	0,58	0,57	0,60	0,63
	STAP	0,43	0,49	0,53	0,57	0,64
	LEMFELD a syn	0,81	0,88	0,86	0,88	0,90

Pro **celkovou zadluženost** platí čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko pro věřitele. Doporučené hodnoty se nacházejí v rozmezí 30-60 % (Růčková, 2019). V tomto doporučeném rozmezí se drží i oborové hodnoty, které mírně kolísají kolem 40 %. Jelikož firma Clia, s.r.o. skoro vůbec nevyužívá cizích zdrojů financování její celková zadluženost je velmi nízká a v posledních letech se pohybuje kolem 5 %.

Firma Lemfeld a syn měla nejvyšší zadluženost v roce 2015–19 %. Od té doby ji postupně snižovala a v roce 2019 její celková zadluženost činila už jen 10 %. Nejvyšší celkovou zadlužeností trpěla společnost Stap, a.s., která v roce 2015 byla zadlužená 60 %. I jí se však zadluženost daří snižovat a v roce 2019 její celková zadluženost tvořila 36 %.

Ukazatel **úrokové krytí** ukazuje kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky, proto čím vyšší hodnota tím lépe. Tento ukazatel má pro společnost Clia, s.r.o. smysl až v roce 2019, protože do té doby nevidovala žádné nákladové úroky. V roce 2019 dosahuje úrokové krytí vysoké hodnoty, jelikož nákladové úroky firmy jsou minimální. Vyšších hodnot

dosahuje také firma Lemfeld a syn, které tento ukazatel v čase rostl. Z trojice porovnávaných firem je na tom „nejhůře“ firma Stap, a.s., ale i její nákladové úroky jsou bez problémů kryty jejím ziskem.

Běžná neboli krátkodobá **zadluženost** firmy Clia, s.r.o. dosahuje stejných hodnot jako celková zadluženost. Je to z toho důvodu, že firma nemá žádné dlouhodobé závazky, proto taky ukazatel **dlouhodobé zadluženosti** vychází nulový. Oborové hodnoty běžné zadluženosti od roku 2016 klesají až k 21 %, u dlouhodobé zadluženosti oborový průměr kolísá mezi 15-20 %. Běžná zadluženost společnosti Lemfeld a syn osciluje mezi 9-12 % a dlouhodobou zadluženost podnik podobně jako firma Clia, s.r.o. téměř neregistruje. Naopak vyšší dlouhodobou (až 33 % v roce 2016) než běžnou zadluženost (15-18 %) eviduje firma Stap, a.s.

Koeficient samofinancování doplňuje celkovou zadluženost a jejich součet by se měl blížit 1 (Růčková, 2019). Dle oborových hodnot je koeficient samofinancování pro tento obor celkem vysoký a osciluje kolem 60 %. Firma Clia, s.r.o. nemá v žádném roce koeficient financování nižší než 91 %, což znamená, že společnost svá aktiva hradí z alespoň 91 % z vlastních zdrojů, což není zrovna vždy dobrý způsob. O trochu nižší, ale přesto dost vysoký koeficient samofinancování má i firma Lemfeld a syn. Nejblíže oborovým hodnotám je v tomto ukazateli firma Stap, a.s.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele nám podávají informace o tom, jak firma hospodaří se svými aktivy. Výsledky jsou vyjádřeny buď v době obratu nebo v počtu obrátek za období. V této podkapitole budou analyzovány následující vybrané ukazatele: obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)

		2015	2016	2017	2018	2019
obrat aktiv	CLIA	1,11	0,91	0,83	0,79	0,68
	Oborový průměr	0,93	0,88	0,91	0,94	0,92
	STAP	1,41	1,49	1,44	1,30	1,39
	LEMFELD a syn	1,16	1,15	1,15	1,08	1,10
doba obrátu zásob	CLIA	14,66	19,07	23,25	16,36	19,73
	STAP	47,36	46,39	53,35	51,94	53,64
	LEMFELD a syn	130,30	127,31	138,17	125,31	114,50
doba obrátu pohl.	CLIA	44,35	46,80	50,11	102,14	56,89
	STAP	68,53	66,55	62,03	62,51	53,20
	LEMFELD a syn	52,25	49,11	46,62	64,68	41,36
doba obrátu závazků	CLIA	29,50	11,31	22,49	18,34	24,37
	STAP	39,51	43,15	44,84	47,61	43,50
	LEMFELD a syn	35,84	27,32	38,31	35,30	34,16

Obecně je u **obratu aktiv** doporučována hodnota 1, ale doporučuje se společnost porovnat i s blízkou konkurencí. Obrat aktiv společnosti Clia, s.r.o. se postupně snižuje a nad hodnotu 1 se dostal jen v roce 2015. V roce 2019 se společnost dostala na svoji nejnižší hodnotu zatím 0,68. Tyto hodnoty značí, že by společnost se svými aktivy mohla hospodařit efektivněji. Také oborový průměr ani v jednom roce nedosahuje hodnoty 1, i když k ní příliš nechybí. Naopak firmy Stap, a.s. i Lemfeld a syn mají za všechny sledované roky hodnoty vyšší jak 1, to značí, že obě firmy se svými aktivy hospodaří efektivně.

Pro **dobu obrátu zásob** obecně platí, že čím vyšší je obratovost zásob a čím kratší je doba obrátu zásob, tím lepší je finanční situace podniku (Růčková, 2019). Tento ukazatel má společnost Clia, s.r.o. ze vše třech porovnávaných společností nejnižší. Nejvyšší hodnotu dosáhl v roce 2017 a to 23 dní, to znamená, že podnik za 23 dní nakoupil a pak následně prodal svoje zásoby. Doba obrátu zásob u společnosti Stap, a.s. se za sledované období pohybuje v rozmezí 46-57 dní. Nejvyšších hodnot dosahuje firma Lemfeld a syn, její doby obrátu zásob se pohybují mezi 114-138 dny.

Doba obrátu pohledávek firmy Clia, s.r.o. se v prvních třech letech pohybuje mezi 44-50 dny a celkově je výrazně vyšší než doba obrátu závazků. V roce 2018 dosáhla průměrná doba splacení pohledávek rekordních 102 dnů a v roce 2019 se zase snížila na

57 dnů. Firma Stap, a.s. snižuje dobu splatnosti svých faktur tak, že se z 69 dnů v roce 2015 dostala až na 53 dní v roce 2019. Doba obratu pohledávek společnosti Lemfeld a syn za celé období výrazně kolísala mezi 41-65 dny.

Doba obratu závazků by měla ideálně přesahovat dobu obratu pohledávek, aby společnost mohla nakupovat na tzv. obchodní úvěr, zatímco věřitelé firmy by platili včas, což se společnosti nepodařilo ani v jednom roce. Doba obratu závazků dosáhla svého maxima hned v roce 2015 30 dnů. V dalším roce se doba obratu závazků prudce snížila na 11 dnů a od té doby se splatnost závazků pohybuje mezi 18-24 dny. Nejhorší platební morálku má společnost Stap, a.s. její splatnost závazků se pohybuje mezi 40-48 dny. Firma Lemfeld a syn splácí své závazky v rozmezí 27-38 dnů.

3.3.4. Analýza soustav ukazatelů

Tato podkapitola je věnována ukazatelům, které komplexně posuzují finanční zdraví společnosti. Pro potřeby této práce byl vybrán Altmanův model a index IN 05, které úatří do skupiny bankrotních modelů.

Altmanův model (Z-skóre)

Podniky, které patří do intervalu od 1,2 do 2,9, spadají do tzv. pásma šedé zóny, kde je těžké určit, jak se bude podnik nadále vyvíjet. Podnikům, které dosahují nižších hodnot než 1,2, hrozí vysoké riziko bankrotu. Hodnota vyšší jak 2,9 značí prosperitu a velmi nízké riziko bankrotu (Růčková, 2019).

Tabulka 16: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

	váha	2015	2016	2017	2018	2019
X ₁ - WC/TA	0,717	0,695	0,793	0,797	0,746	0,763
X ₂ - RE/TA	0,847	0,751	0,799	0,786	0,834	0,830
X ₃ - EBIT/TA	3,107	0,172	0,172	0,198	0,147	0,150
X ₄ - E/D	0,42	9,802	33,114	18,014	23,794	20,518
X ₅ - S/TA	0,998	1,107	0,909	0,826	0,790	0,685
Altmann	-	6,891	16,594	10,243	12,479	11,016

Společnost Clia, s.r.o. v žádném roce neměla hodnotu nižší jak 1,2, takže jí dle tohoto modelu nehrozí riziko bankrotu. Nejnižší hodnoty dosahovala v roce 2015 a to 6,9, následující rok se prudce zvýšila na 16,6 za toto zvýšení mohlo především prudké zvýšení

poměrového ukazatele X_4 (poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům). Od roku 2017 se drží v pásmu od 10 do 12, což stále značí prosperitu firmy.

Index IN 05

Interpretaci výsledků indexu IN 05 je následující: pokud je IN 05 nižší než 0,9, podnik netvoří hodnotu a je ohrožen finančními problémy. Pokud je IN 05 vyšší než 1,6 podnik pro své vlastníky tvoří novou hodnotu a finanční situace podniku je dobrá. Pásmo od 0,9 do 1,6 znamená šedou zónu nevyhraněných výsledků, podnik netvoří hodnotu, ale ani nehrozí bankrot (Grünwald a Holečková, 2007).

Tabulka 17: Index IN 05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

	váha	2013	2014	2015	2016	2017
X_1 - TA/TL	0,13	11,026	35,017	19,374	24,842	21,570
X_2 - EBIT/Int	0,04	0,000	0,000	0,000	0,000	9,000
X_3 - EBIT/TA	3,97	0,172	0,172	0,198	0,147	0,150
X_4 - OR/TA	0,21	1,140	0,936	0,843	0,810	0,701
X_5 - CA/CL	0,09	8,663	28,767	16,433	19,530	17,449
IN 05	-	3,137	8,020	4,960	5,739	5,477

Ukazatel X_2 je zastropován hodnotou 9 v posledním roce, aby nedošlo ke zkreslení ukazatele.

Index IN 05 potvrzuje výsledky Altmanova modelu, že se společnost nemusí bát bankrotu a je finančně zdravá. Nejnižší hodnoty opět dosáhla v roce 2015, aby se poté zase prudce zvýšila na hodnotu 8 v roce 2014. Od roku jsou hodnoty relativně stabilní a pohybují se kolem 5, což značí dobré finanční zdraví společnosti Clia, s.r.o.

3.4. Celkové zhodnocení finanční analýzy

Z výše provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost Clia, s.r.o. je stabilní podnik, který se neustále vyvíjí, což potvrzuje i výsledek hospodaření, který se kromě roku 2018 stále navyšoval a v roce 2019 dosáhl částky 10 167 tis. Kč.

To, že se podnik rozvíjí naznačuje i neustálý růst celkových aktiv. Největší procentuální navýšení aktiv proběhlo v roce 2017 o 20 % a k největšímu absolutnímu navýšení došlo

v roce 2019, kdy celková aktiva firmy vzrostla o 11 207 tis. Kč. Firma v těchto letech značně navýšila svoje oběžná aktiva, především peněžní prostředky.

Firma Clia, s.r.o. je výrobní společností, která prodává především svoje výrobky, což ostatně potvrzují i tržby. Z více jak 95 % celkové tržby tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. Tržby z prodeje zboží firma vykazuje pouze do roku 2016, od roku 2017 již žádné zboží neprodává a tyto tržby jsou tedy nulové. Tržby z prodeje výrobků služeb nejprve poklesly, aby se v roce 2017 mohly navýšit o téměř 9 % a dosáhnout tak hodnoty 55 641 tis. Kč. Svého maxima 59 052 tis. Kč dosáhly v roce 2018, v roce 2019 se o 0,3 % snížily.

Společnost drží svoje peněžní prostředky převážně na bankovních účtech, proto jsou ukazatele čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistý peněžně-pohledávkový fond velmi vysoké hodnoty. To stejné platí pro ukazatele likvidity. Běžná, pohotová i okamžitá likvidita společností Clia, s.r.o. několikanásobně převyšuje oborové hodnoty. Firma tedy nemá problém splatit v daném okamžiku svoje krátkodobé závazky, na druhou stranu firma zbytečně váže svoje prostředky, které by mohla využít jinde.

Ukazatele rentability se pro společnost vyvíjí velmi pozitivně. Vysoko převyšují oborové hodnoty a z konkurenčních společností naší firmě může svými hodnotami konkurovat pouze společnost Lemfeld a syn. Všechny ukazatele rentability také mají podobný vývoj, vždy od roku 2015 do roku 2017 rostou, v roce 2017 zpravidla dosahují svého maxima, v roce 2018 poklesnou, ale v roce 2019 se znovu navýší.

Ukazatele zadluženosti jsou u společnosti Clia, s.r.o. na velice nízké úrovni, jelikož firma k financování používá své vlastní zdroje a nemá žádné dlouhodobé závazky. To také potvrzuje značně vysoký koeficient samofinancování. Společnost by měla zvážit, zda je pro ni stále přínosné financovat své aktivity pouze z vlastních zdrojů, jelikož vlastní zdroje se obecně považují za dražší.

Doba obratu závazků je v porovnání s konkurencí nejkratší, to potvrzuje fakt, že podnik nemá problémy se svou likviditou. Obrat aktiv od roku 2015 klesá a od roku 2016 už nedosahuje doporučené hodnoty 1, což může značit, že podnik by svoji majetkovou vybavenost mohl využívat efektivněji.

Podle souhrnných ukazatelů je firma Clia, s.r.o. finančně zdravá. Ani Altmanův model, ani index IN 05 nevyšel tak, že by se firma musela obávat bankrotu.

3.4.1. SWOT analýza

SWOT analýza zpracovává vnitřní faktory společnosti (silné a slabé stránky) a faktory vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby).

Tabulka 18: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• dlouholeté zkušenosti a znalost trhu• stabilní vedení a zaměstnanci• nízké riziko vstupu nových konkurentů• nízké riziko substituce výrobků• rentabilita• ziskovost společnosti• bez zatížení bank. Úvěry• dobrá platební morálka• nízké riziko bankrotu podle Altmanova indexu i IN 05• recyklace odpadu	<ul style="list-style-type: none">• vysoká vyjednávací síla zákazníků• příliš vysoké hodnoty likvidit a ČPK• nízké hodnoty obratu aktiv• informační systém strojů• vysoká doba obratu pohledávek
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• vysoká nezaměstnanost• rozšíření sortimentu výrobků• noví odběratelé	<ul style="list-style-type: none">• růst minimální mzdy• pokles HDP• změna legislativy• silné konkurenční prostředí• posílení koruny - pokles exportů

Pro vyhodnocení SWOT analýzy použijeme následující hodnotící parametry. Silné stránky a příležitosti mohou být hodnoceny 1–5 body, s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná bodová stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) do -5 (nejvyšší nespokojenost). Dále je pro každou položku použita váha, která vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Pro váhu platí, že čím vyšší číslo, tím vyšší důležitost položky v dané kategorii. Abychom získali přehled o tom, jak si firma stojí, vynásobíme hodnotu váhy s hodnocením a u každé položky vynásobené hodnoty sečteme. Poté sečteme externí (příležitosti a hrozby) a interní (silné a slabé stránky) části analýzy a vypočítáme konečnou bilanci tím, že odečteme příležitosti od hrozeb (Dědková, 2012).

Tabulka 19: Bodování SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Silné stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek
• dlouholeté zkušenosti a znalost trhu	5	0,16	0,8
• stabilní vedení a zaměstnanci	5	0,16	0,8
• nízké riziko vstupu nových konkurentů	4	0,1	0,4
• nízké riziko substituce výrobků	4	0,1	0,4
• rentabilita	4	0,1	0,4
• ziskovost společnosti	3	0,05	0,15
• bez zatížení bank. Úvěry	5	0,05	0,25
• dobrá platební morálka	5	0,05	0,25
• nízké riziko bankrotu podle Altmanova indexu i IN 05	5	0,18	0,9
• recyklace odpadu	3	0,05	0,15
Celkové hodnocení			4,5
Slabé stránky	Hodnocení	Váha	Výsledek
• vysoká vyjednávací síla zákazníků	-5	0,3	-1,5
• příliš vysoké hodnoty likvidit a ČPK	-4	0,2	-0,8
• nízké hodnoty obratu aktiv	-3	0,15	-0,45
• informační systém strojů	-4	0,25	-1
• vysoká doba obratu pohledávek	-3	0,1	-0,3
Celkové hodnocení			-4,05
Příležitosti	Hodnocení	Váha	Výsledek
• vysoká nezaměstnanost	4	0,15	0,6
• rozšíření sortimentu výrobků	5	0,45	2,25
• noví odběratelé	5	0,4	2
Celkové hodnocení			4,85
Hrozby	Hodnocení	Váha	Výsledek
• růst minimální mzdy	-4	0,25	-1
• pokles HDP	-3	0,2	-0,6
• změna legislativy	-4	0,1	-0,4
• silné konkurenční prostředí	-5	0,35	-1,75
• posílení koruny - pokles exportů	-3	0,1	-0,3
Celkové hodnocení			-4,05

Tabulka 20: Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Hodnocení	Výsledek
Hodnocení interních faktorů	0,45
Hodnocení externích faktorů	0,8
Celkové hodnocení SWOT analýzy	1,25

Výsledné hodnocení vyšlo kladné v hodnotě 1,25, takže společnost Clia, s.r.o. má potenciál pro další působení na trhu, ale konečná bilance není příliš vysoká. U interních faktorů nejvíce snižují výsledek vysoká vyjednávací síla zákazníků, informační systém strojů, který v současnosti v podstatě neexistuje, jelikož stroje neukládají automaticky svá měření a příliš vysoké hodnoty likvidit a ČPK. Největšími příležitostmi pro firmu jsou noví odběratelé a rozšíření sortimentu výrobků. Naopak největší hrozbu pro společnost představuje silné konkurenční prostředí.

4. NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Tato kapitola se bude zabývat návrhem finančního plánu společnosti Clia, s.r.o. pro roky 2020-2023. Tento návrh bude vycházet z provedené strategické a finanční analýzy. Součástí finančního plánu bude plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánované cashflow.

V rámci této kapitoly budou nejprve představeny cíle pro plánované období. Následně dojde k prognóze generátorů hodnoty – konkrétně k prognóze budoucích tržeb, provozní ziskové marže, položek pracovního kapitálu a investic. Poté dojde ke stanovení optimistické a pesimistické varianty finančního plánu. Tyto varianty budou v rámci poslední kapitoly porovnány.

4.1. Stanovení cílů pro plánované období

Cílem navrhnutého finančního plánu je poskytnout společnosti Clia, s.r.o. obraz budoucí finanční situace, který vyplývá ze současných předpokladů. Smyslem těchto plánů je také odhalit možná rizika, která by mohla ohrozit budoucí hospodaření společnosti.

4.2. Prognóza generátorů hodnoty

Tato kapitola bude obsahovat prognózu generátorů hodnoty. Jak už bylo zmíněno výše, jedná se o prognózu tržeb, provozní ziskovou marži, pracovní kapitál a investice do dlouhodobého majetku.

4.2.1. Prognóza tržeb

Prognóza tržeb je základním východiskem pro sestavení finančního plánu. V rámci této diplomové práce bude pro prognózu tržeb využito tržeb z prodeje výrobků a služeb, jelikož se na celkových výnosech společnosti tyto tržby podílejí z více jak 95 %.

Pro stanovení prognózy tržeb podniku bylo nejprve nutné stanovit prognózu tržeb za celé odvětví. Společnost Clia, s.r.o. se řadí do kategorie CZ-NACE 13 Výroba textilií, přesnější zařazení je 13.1 Úprava a spřádání textilních vláken a příze a 13.2 Tkaní textilií. Prognóza tržeb za odvětví se určuje na základě závislosti mezi dosavadním vývojem tržeb a vybraným makroekonomickým ukazatelem, tedy regresní analýzou. Samotná hodnota

závislosti bude určena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Prognózu tržeb lze také provést pomocí metody časových řad.

Tabulka 21: Vybrané makroekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO 2021)

Data za ekonomiku	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v běžných cenách (tis. Kč)	3 993	4 062	4 089	4 143	4 346	4 625	4 797	5 111	5 410	5 749
HDP reálné - meziroční růst	2,4	1,8	-0,8	0,0	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3
míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0
průměrná inflace	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8
spotřeba domácností	1,4	0,4	-1,1	0,9	1,4	3,9	3,7	3,9	3,3	2,9
Zaměstnanost	-1,0	-0,3	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,6	1,4	0,2

Ve výše uvedené tabulce je možné vidět vybrané makroekonomické ukazatele, jejichž hodnoty byly převzaty ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 22: Koeficient korelace (vlastní zpracování)

Koeficient korelace	
HDP v běžných cenách	0,637
HDP reálné - meziroční růst	0,560
míra nezaměstnanosti	-0,702
průměrná inflace	-0,338
spotřeba domácností	0,741
Zaměstnanost	0,901

Největší závislost vývoje tržeb trhu byla zjištěna s ukazatelem **zaměstnanosti**, jak vyplývá z výše uvedené tabulky. Koeficient korelace v tomto případě dosahuje 0,901.

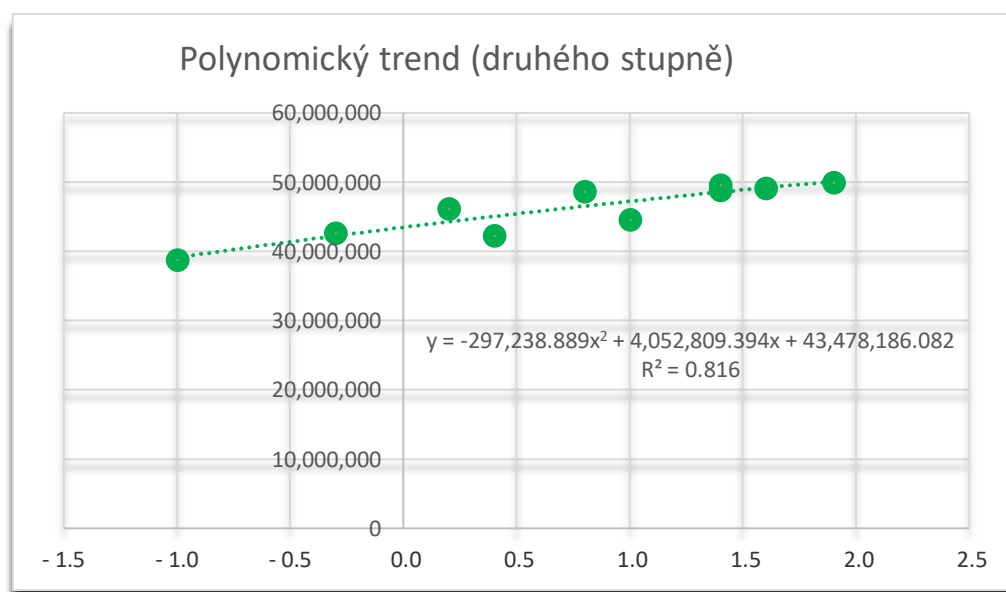
Následně bylo potřeba zjistit prostřednictvím MS Excel, který trend nejvíce odpovídá trendu vývoje tržeb v odvětví. Byly testovány 3 trendy a ke každému je také uveden jeho koeficient determinace, který udává kolik procent dat je daný model schopný vysvětlit.

Regresní analýza

Tabulka 23: Prognóza tržeb v odvětví – regresní analýza (vlastní zpracování)

Tržby v odvětví	R ²	2019	2020	2021	2022	2023
lineární	0,812	46 244 194	38 790 786	40 672 094	43 682 186	43 682 186
růst v %	X	X	-16,12%	4,85%	7,40%	0,00%
exponenciální	0,813	46 244 194	-56 338 382	-32 864 056	4 694 865	4 694 865
růst v %	X	X	-221,83%	-41,67%	-114,29%	0,00%
polynomický	0,816	46 244 194	39 042 839	40 786 867	43 886 439	43 886 439
růst v %	X	X	-15,57%	4,47%	7,60%	0,00%

Nejvyšších hodnot dosahuje polynomický trend (druhého stupně), který vysvětluje 81,6 % minulých hodnot. Výše uvedená tabulka také ukazuje, jaké tržby v odvětví lze očekávat v případě třech různých trendů. Polynomický trend, který měl nejvyšší hodnotu determinace 0,816, vykazuje nejprve velký pokles v roce 2020 a pak následný růst tržeb, který se zastaví v roce 2022.



Graf 1: Polynomický trend (druhého stupně) – regresní analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

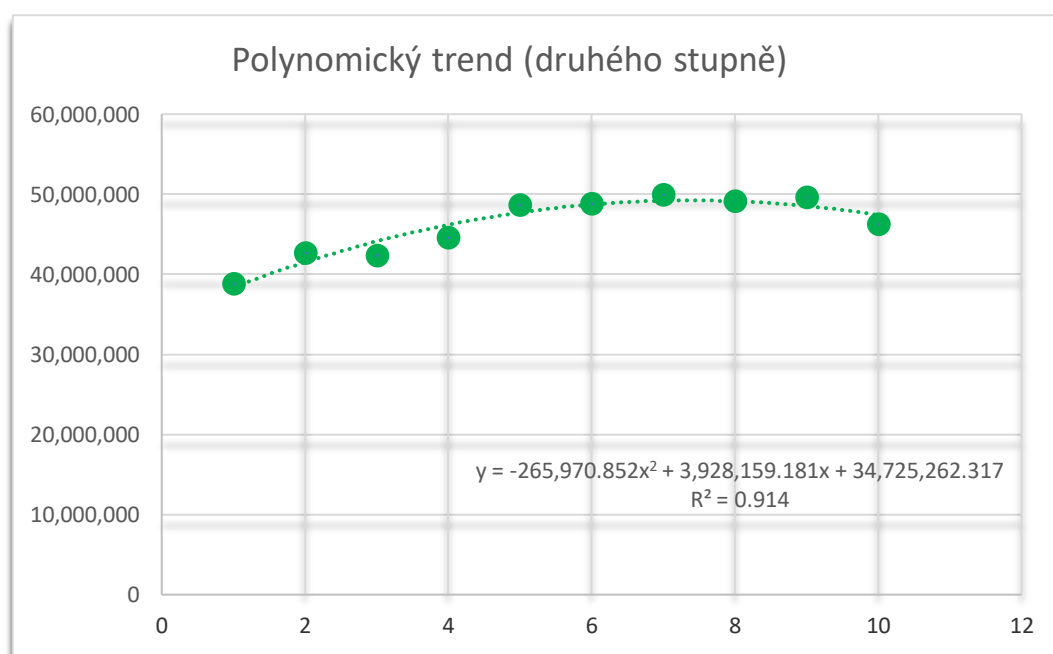
Časové řady

Stejně jako v předešlé predikci se i u časových řad vychází z predikce tržeb v odvětví. V tomto případě se jedná o závislost oborových tržeb na času. Pro predikci budou znovu užity tři typy trendů, a to lineární, exponenciální a polynomický (druhého stupně) trend.

Tabulka 24: Prognóza tržeb v odvětví – analýza časových řad (vlastní zpracování)

Tržby v odvětví	R ²	2019	2020	2021	2022	2023
lineární	0,630	46 244 194	51 603 899	52 606 379	53 608 859	54 611 338
růst v %	X	X	11,59%	1,94%	1,91%	1,87%
exponenciální	0,635	46 244 194	456 917 387	498 455 331	539 993 275	581 531 220
růst v %	X	X	888,05%	9,09%	8,33%	7,69%
polynomický	0,914	46 244 194	45 752 540	43 563 370	40 842 258	37 589 204
růst v %	X	X	-1,06%	-4,78%	-6,25%	-7,96%

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejvyššího koeficientu determinace u časových řad dosáhl polynomický trend druhého stupně – 0,914, což značí opravdu velkou kvalitu modelu. Zbylé dva trendy však dosahují nižších hodnot koeficientů determinace, než tomu bylo u regresní analýzy.



Graf 2: Polynomický trend (druhého stupně) – časové řady (Zdroj: vlastní zpracování)

Výběr nejvhodnější varianty prognózy trhu

Pro optimistickou variantu vývoje budoucích tržeb podniku byl vybrán polynomický trend regresní analýzy zaměstnanosti, a to z několika důvodů. Zaměstnanost měla nejvyšší korelační koeficient z vybraných makroekonomických ukazatelů a polynomický trend (druhého stupně) potom dosáhl nejvyššího koeficientu determinace ze všech tří trendů.

Pro prognózování tržeb odvětví (optimistická varianta), tak bude použita následující funkce:

$$y = - 297\,238,889 * x^2 + 4\,052\,809,394 * x + 43\,478\,186,082$$

kde y – tržby v odvětví (tis. Kč), x – zaměstnanost.

Pro pesimistickou variantu byl vybrán polynomický trend (druhého stupně) časových řad, jenž měl nejvyšší koeficient determinace – 0,914 a jehož tržby v odvětví klesají.

Funkce prognózování tržeb v odvětví u pesimistické varianty:

$$y = - 265\,970,852 * x^2 + 3\,928\,159,181 * x + 34\,725\,262,317$$

kde y – tržby v odvětví (tis. Kč), x – kalendářní roky.

Optimistická varianta

V následující tabulce je zpracována optimistická varianta vývoje tržeb v odvětví a tržeb společnosti Clia, s.r.o. Vzorec pro výpočet tržeb byl uveden výše a je odvozován z makroekonomického ukazatele zaměstnanosti.

Po konzultaci s vedením společnosti a zvážení dalších možností bylo vybráno pro firmu Clia, s.r.o. zaokrouhlené průměrné tempo růstu tržeb předchozích 7 let 4 %. Na základě tohoto tempa růstu byly tedy dopočítány tržby firmy pro roky 2020-2023.

Index růstu trhu byl vypočítán jako podíl oborových tržeb běžného roku a roku předcházejícího. Průměrný růst trhu pro období 2010-2019 byl 2,08 %. Pro plánované období 2020-2023 vychází průměrné tempo růstu trhu -0,88 %.

Dále by vypočítán podíl společnosti Clia, s.r.o. na trhu jako podíl tržeb firmy na celkových tržbách odvětví. V roce 2019 dosahoval tento podíl cca 0,13 %.

Tabulka 25: Prognóza tržeb – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování dle dat MPO a účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržby Clia (tis. Kč)	Tržní podíl	Tempo růstu tržeb
2010	38 828 928	X	29 949	0,077%	X
2011	42 687 992	109,94%	39 950	0,094%	33,39%
2012	42 323 763	99,15%	45 122	0,107%	12,95%
2013	44 606 542	105,39%	43 987	0,099%	-2,52%
2014	48 667 205	109,10%	51 428	0,106%	16,92%
2015	48 849 708	100,38%	55 813	0,114%	8,53%
2016	49 965 814	102,28%	51 111	0,102%	-8,42%
2017	49 126 482	98,32%	55 641	0,113%	8,86%
2018	49 601 972	100,97%	59 052	0,119%	6,13%
2019	46 244 194	93,23%	58 866	0,127%	-0,31%
2020	39 042 839	84,43%	61 221	0,157%	4,00%
2021	40 786 867	104,47%	63 669	0,156%	4,00%
2022	43 886 439	107,60%	66 216	0,151%	4,00%
2023	43 886 439	100,00%	68 865	0,157%	4,00%

Pesimistická varianta

Pro predikci tržeb v odvětví u pesimistické varianty byl zvolen polynomický trend (druhého stupně) časových řad, vzorec pro výpočet byl uveden výše. Tržby společnosti Clia, s.r.o. vychází u pesimistické varianty z posledního známého tempa růstu v roce

2019 - -0,31 %. V následující tabulce je tedy zpracována pesimistická varianta vývoje tržeb v odvětví a tržeb společnosti Clia, s.r.o. Všechny ostatní ukazatele byly vypočítány stejným způsobem jako u optimistické varianty.

Tabulka 26: Prognóza tržeb – pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování dle dat MPO a účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Rok	Tržby odvětví (tis. Kč)	Index růstu trhu	Tržby Clia (tis. Kč)	Tržní podíl	Tempo růstu tržeb
2010	38 828 928	X	29 949	0,077%	X
2011	42 687 992	109,94%	39 950	0,094%	33,39%
2012	42 323 763	99,15%	45 122	0,107%	12,95%
2013	44 606 542	105,39%	43 987	0,099%	-2,52%
2014	48 667 205	109,10%	51 428	0,106%	16,92%
2015	48 849 708	100,38%	55 813	0,114%	8,53%
2016	49 965 814	102,28%	51 111	0,102%	-8,42%
2017	49 126 482	98,32%	55 641	0,113%	8,86%
2018	49 601 972	100,97%	59 052	0,119%	6,13%
2019	46 244 194	93,23%	58 866	0,127%	-0,31%
2020	45 752 540	98,94%	58 681	0,128%	-0,31%
2021	43 563 370	95,22%	58 496	0,134%	-0,31%
2022	40 842 258	93,75%	58 312	0,143%	-0,31%
2023	37 589 204	92,04%	58 128	0,155%	-0,31%

4.2.2. Prognóza ziskové marže

Dalším z generátorů hodnoty je provozní zisková marže, což je podíl korigovaného provozního výsledku hospodaření a tržeb. Pro tuto diplomovou práci a samotné sestavení finančního plánu je místo korigovaného provozního výsledku hospodaření použit provozní výsledek hospodaření bez odpisů. Zisková marže lze vypočítat dvěma způsoby, a to shora a zdola. Výsledky obou těchto metod by se navzájem měly rovnat.

Prognóza ziskové marže shora

Tento přístup vychází z minulého vývoje a na něj navazuje předpokládaný vývoj v budoucnosti. Vypočítá se jako podíl korigovaného provozního zisku před odpisy a tržeb. V následující tabulce je uvedena zisková marže shora.

Tabulka 27: Provozní zisková marže za minulost – shora (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Prognóza ziskové marže shora	2015	2016	2017	2018	2019
Zisková marže	19,504%	20,684%	26,595%	21,125%	24,955%
<i>Průměr</i>	22,57%				

Nejvyšší ziskové marže společnost dosáhla v roce 2017 – 26,6 %. Naopak nejnižší ziskovou marži zaznamenala v roce 2015 – 19,5 %. Jak můžeme vidět v tabulce č. 27 průměrná zisková marže za období 2015-2019 byla 22,57 %.

Prognóza ziskové marže zdola

Sestavení ziskové marže zdola je druhým způsobem, jak můžeme ziskovou marži vypočítat. Tento způsob spočívá ve výpočtu podílů jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na tržbách a poskytuje tak lepší přehled o vývoji těchto položek. Ziskovou marži vypočítanou metodou zdola můžeme vidět v následující tabulce. Výsledky obou metod shora i zdola se musí rovnat.

Tabulka 28: Provozní zisková marže za minulost – zdola (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Prognóza ziskové marže zdola	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za výrobky a služby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za zboží	0,92%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	71,74%	67,29%	59,26%	63,00%	58,03%
Změna stavu zásob vl. činností	-0,21%	-0,05%	0,00%	-0,11%	-0,01%
Osobní náklady	11,72%	14,37%	15,55%	17,21%	18,52%
Jiné provozní výnosy	2,12%	2,56%	1,78%	1,51%	1,85%
Ostatní provozní náklady	0,28%	0,37%	0,38%	0,29%	0,36%
Zisková marže	19,504%	20,684%	26,595%	21,125%	24,955%

Jak je patrné z tabulky, zisková marže obou metod vyšla shodná, takže postup byl správný.

Opět vidíme, že zisková marže byla nejvyšší v roce 2017, ale už můžeme lépe odhalit příčinu. V tomto roce se nejvíce snížily náklady na výkonovou spotřebu, což nejspíše zapříčinilo růst ziskové marže. Nejnižší ziskové marže bylo dosaženo v roce 2015 a mohla za to především zase výkonová spotřeba, která byla nejvyšší za sledované roky.

Plánování jednotlivých položek budoucí ziskové marže se provádí geometrickým průměrem, až na změnu stavu zásob vlastní činností, kdy byla pro budoucí období zvolena hodnota podílu na tržbách v roce 2019. Prognózovaná zisková marže je tedy po celé plánované období stále na stejné úrovni, a to 22,66 % pro optimistickou i pesimistickou variantu. V následující tabulce je uvedena prognózovaná marže metodou zdola, ale shoduje se i s metodou shora.

Tabulka 29: Prognóza ziskové marže 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Prognóza ziskové marže zdola	2020	2021	2022	2023
Tržby za výrobky a služby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	63,66%	63,66%	63,66%	63,66%
Změna stavu zásob vl. činností	-0,01%	-0,01%	-0,01%	-0,01%
Osobní náklady	15,29%	15,29%	15,29%	15,29%
Jiné provozní výnosy	1,93%	1,93%	1,93%	1,93%
Ostatní provozní náklady	0,33%	0,33%	0,33%	0,33%
Zisková marže	22,66%	22,66%	22,66%	22,66%

Provozní výsledek hospodaření

Na základě výpočtů ziskové marže můžeme dále dopočítat hodnotu provozního výsledku hospodaření, a to pomocí procentuálního podílu jednotlivých položek na tržbách násobeným prognózovanými tržbami. Každá položka byla procentuálně vyjádřena podílem na tržbách v minulosti a poté byl stanoven průměr těchto podílů, který je brán jako konstantní podíl, kterým se tyto položky budou podílet na tržbách v budoucnosti. Tento procentuální průměr podílů byl dále vynásoben hodnotou prognózovaných tržeb v budoucnosti a tím jsme dostali hodnoty položek, které můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka 30: Provozní VH – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Prognóza provozního VH	2020	2021	2022	2023
Tržby za výrobky a služby	61 221	63 669	66 216	68 865
Tržby za zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	38 975	40 534	42 155	43 842
Změna stavu zásob vl. činností	-7	-8	-8	-8
Osobní náklady	9 359	9 734	10 123	10 528
Jiné provozní výnosy	1 184	1 232	1 281	1 332
Ostatní provozní náklady	204	212	221	229
Provozní výsledek hospodaření	13 874	14 429	15 006	15 606

Následuje vyčíslení provozního výsledku hospodaření pro pesimistickou variantu, která počítá s poklesem prognózovaných tržeb.

Tabulka 31: Provozní VH – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Prognóza provozního VH	2020	2021	2022	2023
Tržby za výrobky a služby	58 681	58 496	58 312	58 128
Tržby za zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	37 358	37 240	37 123	37 006
Změna stavu zásob vl. činností	-7	-7	-7	-7
Osobní náklady	8 971	8 943	8 915	8 887
Jiné provozní výnosy	1 135	1 132	1 128	1 124
Ostatní provozní náklady	195	195	194	194
Provozní výsledek hospodaření	13 298	13 256	13 214	13 173

Výše uvedené tabulky tedy zachycují provozní výsledek hospodaření a jednotlivé položky, které do výpočtu provozního výsledku hospodaření vstupují. Tyto položky jsou prognózovány na základě procentuálního podílu z tržeb a jelikož jsou prognózované tržby v obou variantách jiné, liší se navzájem i hodnoty těchto položek.

Jak už bylo napsáno výše, pesimistická varianta počítá s poklesem tržeb, tedy i položky ovlivňující provozní výsledek hospodaření a tím pádem i samotný provozní výsledek hospodaření budou nabývat nižších hodnot, než tomu je u optimistické varianty. V prvním roce prognózy je provozní výsledek hospodaření u pesimistické varianty nižší o 576 000 Kč, v posledním roce je to už o 2 433 000 Kč. V obou variantách však zůstávají provozní výsledky hospodaření kladné.

4.2.3. Prognóza čistého pracovního kapitálu

Pracovní kapitál se počítá jako součet peněžních prostředků, zásob, pohledávek a časového rozlišení aktiv a od toho jsou odečteny neúročené závazky a časové rozlišení pasiv. Jednotlivé položky byly dopočítány metodou doby obratu.

V následující tabulce je uvedena doba obratu jednotlivých položek za minulost.

Tabulka 32: Doby obratu položek pracovního kapitálu za roky 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Doba obratu ve dnech (vztaheno k Tržbám)	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby	14,80	19,09	23,25	16,36	19,73
Pohledávky	44,76	46,85	50,11	102,14	56,89
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	29,77	11,32	22,49	18,34	24,37

Jak můžeme vidět v předešlé tabulce i na základě finanční analýzy, společnost Clia, s.r.o. nedosahuje nijak extrémních dob obratu. Co se týče doby pohledávek, společnost inkasovala od svých odběratelů po celé sledované období déle než měsíc. Extrémní doba obratu pohledávek byla v roce 2018, kdy firma Clia, s.r.o. inkasovala od odběratelů až za 102 dní. S platební schopností firma nemá problém, což je vidět na dobách obratu krátkodobých závazků. Firma své závazky zvládala hradit vždy pod 30 dní.

Nyní následuje vyčíslení dob obratu pro položky čistého pracovního kapitálu do budoucna. V plánovaném období je doba obratu jednotlivých položek stanovena pomocí geometrického průměru minulých hodnot.

Tabulka 33: Plánovaná doba obratu položek pracovního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)

Doba obratu ve dnech (vztaheno k tržbám)	2020	2021	2022	2023
Zásoby	18,42	18,42	18,42	18,42
Pohledávky	57,17	57,17	57,17	57,17
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	20,23	20,23	20,23	20,23

V případě pohledávek je geometrický průměr ovlivněn rokem 2018, kdy se platební morálka odběratelů velmi zhoršila a doba obratu pohledávek byla extrémní. Výsledný průměr doby obratu pohledávek je tak roven 57 dnům. Průměrná doba obratu zásob je 18 dnů, což znamená, že zásoby jsou vázány zhruba půl měsíce.

Takto vyčíslené doby obrátu budou použity jak pro optimistickou, tak i pro pesimistickou variantu finančního plánu, protože vycházejí z minulosti a plánují se ve všech letech prognózy na konstantní úrovni ve výši geometrického průměru hodnot dosažených v minulosti.

Když máme vypočtené doby obrátu, můžeme už lehce dopočítat hodnoty těchto jednotlivých položek čistého pracovního kapitálu, a to pomocí součinu dob obrátu a denních tržeb. Vzhledem k násobení dob obrátu denními tržbami je jasné, že pro každou variantu budou vycházet jiné hodnoty položek zásob, pohledávek a závazků, jelikož tržby se u pesimistické i optimistické varianty značně liší.

V následující tabulce je zachycen výpočet provozně nutných peněz, které jsou další položkou, která ovlivňuje čistý pracovní kapitál. Za provozně nutné peníze se považují peníze na bankovních účtech a v pokladně, které jsou nutné k udržení provozu firmy. Tyto provozně nutné peníze jsou vypočteny pomocí provozně nutné likvidity, která je stanovena na úrovni průměru likvidity v odvětví za rok 2019. Ve finančním plánu, konkrétně v rozvaze, pak budou peněžní prostředky rozděleny na provozně nutné, které vycházejí z tohoto výpočtu a ukazují, zda je společnost vůbec schopná hladce zabezpečit provoz firmy, tak i na provozně nepotřebné peněžní prostředky, které jsou tedy nad rámec provozně nutných.

Tabulka 34: Provozně nutné peníze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozně nutné peníze (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Peníze skutečné	30 744	36 866	45 782	39 327	54 508
Likvidita skutečná	6,66	22,94	13,17	13,07	13,68
Likvidita provozně nutná	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Provozně nutné peníze	3 461	1 205	2 607	2 257	2 989

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že potřeba provozně nutných peněz se od roku 2016 zase zvyšuje, avšak ani v roce 2019 není překonáno maximum z roku 2015 – 3 461 tis. Kč. Je tedy jasné, že společnost Clia, s.r.o. nemá problém s provozně nutnými penězi a plyně tak zabezpečuje svůj provoz. Dokonce provozně nepotřebné peníze několikrát přesahují provozně nutné peníze.

Prognóza provozně nutných peněz je pak znovu součinem provozně nutné likvidity a plánovaných krátkodobých závazků, jejichž hodnoty byly dopočítány pomocí dob obrátu.

Provozní nutnou likviditu uvažujeme konstantní, tedy na stejné úrovni jako v roce 2019. Úroveň provozně nutných peněz se liší pro optimistickou i pesimistickou variantu, protože ji ovlivňují právě krátkodobé závazky, které mají odlišnou výši, protože se měnily v závislosti na tržbách.

Tabulka 35: Prognóza provozně nutných peněz (Zdroj: Vlastní zpracování)

Prognóza provozně nutných peněz	2020	2021	2022	2023
Provozně nutná likvidita	0,75	0,75	0,75	0,75
Provozně nutné peníze - optimistická varianta	2 580	2 683	2 791	2 902
Provozně nutné peníze - pesimistická varianta	2 473	2 465	2 457	2 450

Ve výše uvedené tabulce je tedy vyjádřena potřeba provozně nutných peněz pro obě varianty. Z tabulky vyplývá, že vyšší potřeba provozně nutných peněz je u optimistické varianty, u které se tato potřeba v čase zvyšuje. U pesimistické varianty se naopak potřeba provozně nutných peněz snižuje, protože tržby podniku klesají.

Na základě výpočtu jednotlivých položek je tedy v další tabulce dopočítán čistý pracovní kapitál pro každou variantu plánu zvlášť. Jak už bylo zmíněno výše, jednotlivé položky byly dopočítány součinem dob obratu a denních tržeb společnosti Clia, s.r.o. Pouze položky ostatních aktiv a pasiv budeme uvažovat ve stejné výši jako tomu bylo v posledním známém roce minulosti 2019.

Tabulka 36: Pracovní kapitál – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kapitál (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Zásoby	3 132	3 257	3 388	3 523
Pohledávky	9 722	10 111	10 515	10 936
Provozně nutné peníze	2 580	2 683	2 791	2 902
Ostatní aktiva	175	175	175	175
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 440	3 578	3 721	3 870
Ostatní pasiva	209	209	209	209
Pracovní kapitál	11 960	12 440	12 939	13 458

Následuje stejný výpočet nyní ale pro pesimistickou variantu.

Tabulka 37: Pracovní kapitál – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní kapitál (tis. Kč)	2020	2021	2022	2023
Zásoby	3 002	2 993	2 983	2 974
Pohledávky	9 319	9 289	9 260	9 231
Provozně nutné peníze	2 473	2 465	2 457	2 450
Ostatní aktiva	175	175	175	175
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 297	3 287	3 277	3 266
Ostatní pasiva	209	209	209	209
Pracovní kapitál	11 463	11 426	11 390	11 354

Pokud obě varianty porovnáme, můžeme vidět, že pracovní kapitál u optimistické varianty dosahuje ve všech plánovaných letech vyšších hodnot, to znamená, že společnost u této varianty bude lépe zabezpečovat svůj chod pomocí vyššího množství prostředků. Obě varianty se kromě položek ostatních aktiv a pasiv, které zůstávají konstantní, liší v dalších jednotlivých položkách, protože tyto položky jsou počítány z tržeb. Optimistická varianta navíc počítá s růstem tržeb, naopak u pesimistické varianty budou plánované tržby v čase klesat. Takže v roce 2023 dochází k nejvyššímu rozdílu výsledné hodnoty pracovního kapitálu mezi optimistickou a pesimistickou variantou, a to 2 104 tis. Kč.

4.2.4. Investice do dlouhodobého majetku

Společnost Clia, s.r.o. nevytváří detailní plán investic, je tedy nutné pro účely plánování investic použít koeficient náročnosti, jenž vychází ze vztahu majetku a tržeb v minulosti. Koeficient náročnosti je počítán pro dlouhodobý nehmotný majetek, stavby a hmotné movité věci. V následující tabulce je zachycen výpočet netto a brutto investic. Netto investice neboli čisté investice jsou vypočítány jako rozdíl stavu majetku na konci daného roku a roku předcházejícího. Brutto investice jsou potom netto investice zvětšené o odpisy. Koeficient náročnosti růstu tržeb byl stanoven za rozšířené období 2010-2019, aby došlo ke zvýšení vypovídací schopnosti koeficientu. Tento koeficient byl vypočítán jako podíl součtu brutto investic za zmíněné období a součtu tržeb za toto období.

Tabulka 38: Investiční náročnost tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)

Nehmotný majetek	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	0	0	0	0	0	0	52	25	321	647
Odpisy	0	0	0	0	0	0	17	19	73	161
Investice netto		0	0	0	0	0	52	-27	296	326
Investice brutto		0	0	0	0	0	69	-8	369	487
Investiční náročnost růstu tržeb	0,19%									
Investiční náročnost růstu tržeb konkurence	0,01%									
Stavby	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	0	0	0	0	0	0	0	417	4124	3930
Odpisy	0	0	0	0	0	0	0	310	932	977
Investice netto		0	0	0	0	0	0	417	3 707	-194
Investice brutto		0	0	0	0	0	0	727	4 639	783
Investiční náročnost růstu tržeb	1,25%									
Investiční náročnost růstu tržeb konkurence	1,97%									
Hmotné movité věci	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	2147	1557	893	1628	1531	3821	2649	1536	2258	2705
Odpisy	1265	1484	1181	1374	1296	2116	891	1142	510	673
Investice netto		-590	-664	735	-97	2290	-1172	-1113	722	447
Investice brutto		894	517	2109	1199	4406	-281	29	1232	1120
Investiční náročnost růstu tržeb	2,29%									
Investiční náročnost růstu tržeb konkurence	2,61%									

Jak je patrné z tabulky, společnost Clia, s.r.o. v období 2010-2016 neinvestovala do staveb. Takže investice do tohoto druhu majetku jsou otázkou teprve 3-4 let. Z tohoto důvodu a pro větší objektivitu byla vypočítána i investiční náročnost růstu tržeb u dvou konkurentů.

Tabulka 39: Optimistický a pesimistický odhad investic brutto (Zdroj: Vlastní zpracování)

Majetek	Koeficient náročnosti	Odhad investic brutto pro růst tržeb v letech 2020-2023 (tis. Kč)	
		Optimistická var.	Pesimistická var.
Nehmotný majetek	0,19%	485	436
Stavby	1,25%	3257	2926
Hmotné movité věci	2,29%	5944	5342
Celkem	3,73%	9686	8704

Vynásobením koeficientu náročnosti součtem plánovaných tržeb v budoucnu získáme odhad brutto investic na období prognózy. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v případě

optimistické varianty tržeb společnost za čtyři roky investuje 9 686 tis. Kč do dlouhodobého majetku. V horším případě by pak měla proinvestovat 8 704 tis. Kč.

V roce 2019 proběhla velká investice do nového systému pro plánování, sledování, evidenci, kontrolu kvality výroby a vystavování atestů pevnosti včetně tiskáren a čteček čárových kódů, což se promítlo do investic v nehmotném majetku. Podle koeficientu náročnosti, který je stanoven z investic v předchozích letech, vychází brutto investice do nehmotného majetku 485 tis. Kč v případě optimistické varianty a 436 tis. Kč v případě varianty pesimistické. Netto investice a další výpočty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 40: Investice do dlouhodobého majetku – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nehmotný majetek	2019	2020	2021	2022	2023
Původní - odpisy	161	161	161	161	161
- zůstatková hodnota	647	486	325	164	3
Nový - investice brutto		121	121	121	121
- pořizovací hodnota k 31. 12.		121	243	364	485
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	30	61	91
- investice netto		-40	-70	-100	-131
Celkem - odpisy	161	161	191	222	252
- zůstatková hodnota	647	607	538	437	307
Stavby	2019	2020	2021	2022	2023
Původní – odpisy	977	977	977	977	977
- zůstatková hodnota	3930	2953	1975	998	21
Nový - investice brutto		814	814	814	814
- pořizovací hodnota k 31. 12.		814	1628	2442	3257
- odpisy (1/3 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	271	543	814
- investice netto		-163	-435	-706	-977
Celkem - odpisy	977	977	1249	1520	1792
- zůstatková hodnota	3930	3767	3332	2626	1649
Hmotné movité věci	2019	2020	2021	2022	2023
Původní – odpisy	673	673	673	673	673
- zůstatková hodnota	2705	2032	1360	687	14
Nový - investice brutto		1486	1486	1486	1486
- pořizovací hodnota k 31. 12.		1486	2972	4458	5944
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	248	495	743
- investice netto		813	566	318	70
Celkem - odpisy	673	673	920	1168	1416
- zůstatková hodnota	2705	3518	4084	4402	4472
Pozemky	2019	2020	2021	2022	2023
- zůstatková hodnota	2083	2083	2083	2083	2083

Výše uvedená tabulka představuje prognózu investic do dlouhodobého majetku a udává zůstatkovou hodnotu, ve které potom budou jednotlivé položky dlouhodobého majetku vstupovat do finančního plánu. Položka Původní – odpisy v tabulce zůstává po celou dobu konstantní na úrovni odpisů z roku 2019, které byly dále podílově rozpočítány pro všechny položky dlouhodobých aktiv. Původní zůstatková hodnota se odvíjí od poslední hodnoty položek dlouhodobého majetku vykázaných v rozvaze v roce 2019 a dále jsou od ní odečítány právě původní odpisy. Investice brutto představují výše uvedený odhad investic rozdělený rovnoměrně do čtyř plánovaných let. Investice netto jsou vypočítány jako investice brutto snížené o původní i nové odpisy. Pořizovací hodnota k 31.12. je pak hodnota brutto investic, která je následně každý rok zvyšována o hodnotu pořizovací k 31.12. předchozího roku. Důležitou roli pak hrají položky celkových odpisů a celkové zůstatkové hodnoty, které pak vstupují do finančního plánu rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích. Odpisy celkem představují součet původních a nových odpisů a zůstatková hodnota je dopočítána jako součet této hodnoty z roku předchozího a investic netto. Zůstatková hodnota pozemků je brána jako konstanta v hodnotě z roku 2019.

Vzhledem k rozdílnosti sumy tržeb za prognózované období a také odhadu budoucích brutto investic, se budou obě varianty prognóz dlouhodobého majetku lišit. Je logické, že optimistická varianta vykazuje vyšší hodnoty, než tomu bude u pesimistické varianty, kde byl součet tržeb za plánované období nižší. Postupy výpočtu však zůstávají stejné tak, jak byly popsány výše. V tabulce níže můžeme tedy vidět prognózu investic do dlouhodobého majetku v pesimistické variantě.

Tabulka 41: Investice do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nehmotný majetek	2019	2020	2021	2022	2023
Původní - odpisy	161	161	161	161	161
- zůstatková hodnota	647	486	325	164	3
Nový - investice brutto		109	109	109	109
- pořizovací hodnota k 31. 12.		109	218	327	436
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	27	55	82
- investice netto		-52	-79	-106	-134
Celkem - odpisy	161	161	188	215	243
- zůstatková hodnota	647	595	516	410	276
Stavby	2019	2020	2021	2022	2023
Původní – odpisy	977	977	977	977	977
- zůstatková hodnota	3930	2953	1975	998	21
Nový - investice brutto		732	732	732	732
- pořizovací hodnota k 31. 12.		732	1463	2195	2926
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	244	488	732
- investice netto		-246	-490	-734	-977
Celkem - odpisy	977	977	1221	1465	1709
- zůstatková hodnota	3930	3684	3195	2461	1484
Hmotné movité věci	2019	2020	2021	2022	2023
Původní – odpisy	673	673	673	673	673
- zůstatková hodnota	2705	2032	1360	687	14
Nový - investice brutto		1335	1335	1335	1335
- pořizovací hodnota k 31. 12.		1335	2671	4006	5342
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	223	445	668
- investice netto		663	440	218	-5
Celkem - odpisy	673	673	895	1118	1340
- zůstatková hodnota	2705	3368	3808	4025	4020
Pozemky - zůstatková hodnota	2019	2020	2021	2022	2023
	2083	2083	2083	2083	2083

Následující tabulka shrnuje celkové investice netto a brutto za roky 2019-2023 v případě optimistické varianty. Jednotlivé zůstatkové hodnoty se dále promítnou do rozvahy finančního plánu, jak už bylo zmíněno výše.

Tabulka 42: Celkové investice 2019-2023 – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	1811	1811	2360	2910	3459
Zůstatková hodnota	9365	9976	10037	9548	8511
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	579	611	61	-488	-1038
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	2390	2422	2422	2422	2422

V případě pesimistické varianty jsou hodnoty celkových investic netto a brutto za roky 2019-2023 následující.

Tabulka 43: Celkové investice 2019-2023 – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem	2019	2020	2021	2022	2023
Odpisy	1811	1811	2305	2798	3292
Zůstatková hodnota	9365	9730	9601	8979	7863
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	579	365	-129	-622	-1116
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku	2390	2176	2176	2176	2176

4.3. Další předpoklady pro sestavení finančního plánu

Obě varianty finančního plánu budou vycházet z jistých předpokladů, které budou ovlivňovat výši nebo vývoj jednotlivých položek, proto tyto předpoklady budou představeny v této podkapitole.

V první řadě se jedná o položky, které budou do finančního plánu vstupovat ve stejné výši v jaké byly vykazovány v roce 2019 a po celé období plánu budou na konstantní úrovni. Jedná se například o položky časového rozlišení aktiv a pasiv, základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a rezervy. Také položky dlouhodobých závazků a dlouhodobého finančního majetku budou uvažovány v nezměněné výši oproti roku 2019. Tyto položky se obvykle neplánují, protože by to bylo značně obtížné a nejsou pro další vývoj firmy nijak rozhodující.

Další předpoklad se vztahuje k dobám obratu jednotlivých položek pracovního kapitálu a s nimi spojenou výši hodnot. Veškeré tyto doby obratu v celé prognóze počítají s konstantní dobou, která je stanovena na úrovni aritmetického průměru z hodnot dosažených v minulosti. Samotné doby obratu se tedy podle tohoto předpokladu nemění, ale hodnoty položek pracovního kapitálu, které z nich vycházejí, už ano v závislosti na tržbách.

Dále je nadále počítáno s nulovými tržbami za prodej zboží, protože firma Clia, s.r.o. přestala vykazovat tržby za prodej zboží už v roce 2017. V roce 2019 sice měla firma nákladové úroky ve výši 5 tis. Kč, ale do budoucna s nimi není počítáno, jelikož společnost nemá žádné bankovní úvěry a ani se neuvažuje, že by jich využila, proto budou v prognózovaných letech nulové. To stejné platí i pro položku výnosy z dlouhodobého

finančního majetku. V konstantní výši jako v roce 2019 budou také uvažovány položky ostatních finančních nákladů a výnosů, protože se jedná zejména o kurzové ztráty, respektive zisky, u kterých nelze dostatečně předpovědět jejich vývoj. Výnosové úroky z účtů u bank budou stanoveny jako 0,5 % z krátkodobého finančního majetku na začátku období.

Jako sazba daně je brán aritmetický průměr daňové sazby za období 2015-2019, která je vypočítána jako podíl daně z příjmu na provozním výsledku hospodaření, protože se takto dá přesněji odhadnout výše daně z příjmu právnických osob a tato průměrná efektivní sazba daně lépe zohledňuje daňovou zátěž podniku.

Firma Clia, s.r.o. očekává že bude i v budoucnu dosahovat kladného výsledku hospodaření, tak jak tomu bylo doposud. Dosáhnout toho firma chce hlavně pomocí zisků a investic do dlouhodobého majetku, především hmotných movitých věcí. Do budoucna se uvažuje o koupi nového tkalcovského stavu s možností tkaní dvou popruhů nad sebou nebo soukacího automatu na přesoukávání cívek. V následujícím období je také předpokládáno, že bude zachována celková zadluženost na hodnotách, které si podnik dlouhodobě udržuje. V prognózovaném období se tedy bude stejně jako do roku 2019 zadržovat zisk a investice budou primárně financovány z vlastních zdrojů firmy Clia, s.r.o.

4.4. Návrh finančního plánu – optimistická varianta

První variantou pro finanční plán je varianta optimistická. Jak už vyplývá z jejího názvu je založena na optimisticky stanovených tržbách pro následující období 2020-2023. Stěžejní výpočty potřebné pro sestavení finančního plánu byly již vyčísleny v rámci předchozí kapitoly generátorů hodnoty. V samotném sestavení plánu už téměř nedochází k žádným výpočtům, jde hlavně o to položky poskládat tak, aby konečná verze měla podobu účetních výkazů. Finanční plán je sestavován na období čtyř let – 2020-2023 a vychází z minulého období 2015-2019. Finanční plán obsahuje plán výkazu zisku a ztráty, rozvahu a plán peněžních toků. Veškeré částky jsou uvedeny v tis. Kč.

4.4.1. Plán výkazu zisku a ztráty

Pro účely této diplomové práce je plánovaný výkaz zisku a ztráty rozdělen na tři části, a to na provozní a finanční činnost a samotný celkový výsledek hospodaření.

Následující tabulka zachycuje hodnotu provozního výsledku hospodaření, který se vypočítá jako rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Jednotlivé položky byly převzaty z výpočtu ziskové marže s výjimkou odpisů, které byly dopočítány až u plánu investic do dlouhodobého majetku. Položky provozní ziskové marže byly dopočítány metodou procentuálního podílu na tržbách firmy. Jak je z této tabulky zřejmé, provozní výsledek hospodaření se po celé predikované období předpokládá kladný a má rostoucí tendenci z důvodu rychleji rostoucích tržeb než nákladů.

Tabulka 44: Provozní výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	61 221	63 669	66 216	68 865
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	38 975	40 534	42 155	43 842
Změna stavu zásob vl. činností	-7	-8	-8	-8
Osobní náklady	9 359	9 734	10 123	10 528
Odpisy	1 811	2 360	2 910	3 459
Ostatní provozní výnosy	1 184	1 232	1 281	1 332
Ostatní provozní náklady	204	212	221	229
Provozní výsledek hospodaření	12 063	12 068	12 096	12 147

Následuje výpočet finančního výsledku hospodaření. Za období 2015-2019 byl finanční výsledek hospodaření kladný pouze dvakrát. Pro prognózované období vychází finanční výsledek hospodaření pro všechny čtyři roky záporný. Vzhledem k tomu, že výnosy z dlouhodobého finančního majetku, ostatní výnosy i náklady jsou brány v konstantní výši v jaké byly evidovány v roce 2019 a nákladové úroky jsou nulové, protože firma nevyužívá žádné bankovní úvěry, výši finančního výsledku hospodaření ovlivňují hlavně výnosové úroky, které jsou stanoveny jako 0,5 % z krátkodobého finančního majetku na začátku období. Díky těmto zvyšujícím se výnosovým úrokům bude záporná hodnota finančního výsledku hospodaření v čase klesat.

Tabulka 45: Finanční výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	285	326	372	422
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	162	162	162	162
Ostatní finanční náklady	749	749	749	749
Finanční výsledek hospodaření	-302	-261	-215	-165

Posledním krokem plánu výkazu zisku a ztráty je vypočtení celkového výsledku hospodaření. Do tohoto výpočtu vstupuje také mimořádný výsledek hospodaření, který však společností není vykazován. Celkový výsledek hospodaření před daní je tedy sumou provozního a finančního výsledku hospodaření. Tento celkový výsledek hospodaření je nutné podrobit dani, která je uvažována ve výši průměrné sazby daně za minulé období 2015-2019. Stejně jako provozní výsledek hospodaření se v průběhu prognózovaného období zvyšuje i celkový výsledek hospodaření, od roku 2020 do roku 2023 by se podle plánu měl zvýšit o 182 000 Kč.

Tabulka 46: Celkový výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	11 761	11 807	11 881	11 981
Daň	2 096	2 105	2 118	2 136
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	9 664	9 703	9 764	9 846

4.4.2. Plán rozvahy

Následující část obsahuje plán rozvahy, tedy plánovaná aktiva a pasiva společnosti Clia, s.r.o. pro roky 2020-2023. Také v případě tohoto plánu je vycházeno z již dříve naplánovaných položek. Většina hodnot pro sestavení plánu rozvahy vychází z optimistické prognózy pracovního kapitálu a dále pak z investic do dlouhodobého majetku. Jediná položka, která v okamžiku sestavování rozvahy nebyla naplánovaná je krátkodobý finanční majetek, protože jeho hodnota je výsledkem plánu o peněžních tocích, který bude plánován až naposled. Výsledná hodnota peněžních toků bude tedy dosazena do rozvahy, konkrétně do položky krátkodobého finančního majetku a bude sloužit jako kontrola správnosti sestaveného plánu – rovnosti aktiv a pasiv.

Jak už bylo řečeno většina položek vychází z generátorů hodnoty. Položky časového rozlišení aktiv i pasiv jsou uvažovány v konstantní výši v jaké byly evidovány v roce 2019, stejně jako hodnota vlastního kapitálu kromě položek výsledek hospodaření běžného účetního období a výsledku hospodaření minulých let. Položka výsledku hospodaření běžného účetního hospodaření přechází do rozvahy z výkazu zisku a ztráty a položka výsledek hospodaření minulých let je součtem výsledku hospodaření za běžné období a výsledku hospodaření minulých let předchozího roku. V rámci položek cizích zdrojů jsou položky rezerv a dlouhodobých závazků nulové jako tomu bylo i v minulosti.

Tabulka 47: Plán rozvahy – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha 2020-2023	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	95 077	104 917	114 823	124 818
Dlouhodobý majetek	16 857	16 918	16 429	15 392
Dlouhodobý nehmotný majetek	607	538	437	307
Dlouhodobý hmotný majetek	9 368	9 499	9 111	8 204
<i>Pozemky</i>	2 083	2 083	2 083	2 083
<i>Stavby</i>	3 767	3 332	2 626	1 649
<i>Hmotné movité věci</i>	3 518	4 084	4 402	4 472
Dlouhodobý finanční majetek	6 881	6 881	6 881	6 881
Oběžná aktiva	78 045	87 824	98 219	109 251
<i>Zásoby</i>	3 132	3 257	3 388	3 523
<i>Pohledávky</i>	9 722	10 111	10 515	10 936
<i>Peněžní prostředky</i>	65 191	74 456	84 316	94 792
<i>a) Provozně potřebné</i>	2 580	2 683	2 791	2 902
<i>b) Provozně nepotřebné</i>	62 611	71 772	81 525	91 890
Časové rozlišení	175	175	175	175
PASIVA CELKEM	95 077	104 917	114 823	124 818
Vlastní kapitál	91 427	101 130	110 894	120 739
<i>Základní kapitál</i>	200	200	200	200
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	60	60	60	60
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	81 503	91 167	100 870	110 634
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období</i>	9 664	9 703	9 764	9 846
Cizí zdroje	3 440	3 578	3 721	3 870
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	3 440	3 578	3 721	3 870
Časové rozlišení	209	209	209	209

Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce dosahuje hodnota aktiv celkem stejných hodnot jako pasiva celkem, čímž byla splněna podmínka tzv. bilanční rovnováhy rozvahy.

4.4.3. Plán výkazu o peněžních tocích

Posledním výkazem, který je nutné naplánovat je výkaz o peněžních tocích neboli výkaz cashflow, který využívá hodnot získaných z plánované rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Konečný stav peněžní prostředků, jak už bylo řečeno, pak vstupuje do položky peněžních prostředků v rozvaze.

Tabulka 48: Plán výkazu o peněžních tocích – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CASH FLOW 2020 – 2023	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na počátku období	57 008	65 191	74 456	84 316
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI				
<i>Provozní VH</i>	12 063	12 068	12 096	12 147
<i>Daň z příjmu</i>	2 096	2 105	2 118	2 136
Provozní VH po dani	9 966	9 964	9 978	10 011
Úpravy o nepeněžní operace	1 811	2 360	2 910	3 459
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	1 811	2 360	2 910	3 459
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-871	-377	-392	-407
<i>Změna stavu pohledávek</i>	-420	-389	-404	-421
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	-545	138	143	149
<i>Změna stavu zásob</i>	94	-125	-130	-136
<i>Změna ostatních aktiv</i>	0	0	0	0
<i>Změna ostatních pasiv</i>	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	10 906	11 948	12 496	13 063
PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI				
<i>Nabytí dlouhodobého majetku</i>	-2 422	-2 422	-2 422	-2 422
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-2 422	-2 422	-2 422	-2 422
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI				
<i>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</i>	0	0	0	0
<i>Výnosové úroky</i>	285	326	372	422
<i>Nákladové úroky</i>	0	0	0	0
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	162	162	162	162
<i>Ostatní finanční náklady</i>	749	749	749	749
<i>Mimořádný výsledek hospodaření před daní</i>	0	0	0	0
<i>Zvýšení a snížení VK z vybraných operací</i>	0	0	0	0
<i>Upsání cenných papírů a účastí (zvýš. zákl. kap.)</i>	0	0	0	0
<i>Výplata dividend a podílů ze zisku</i>	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-302	-261	-215	-165
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	8 183	9 265	9 860	10 476
Stav peněžních prostředků na konci období	65 191	74 456	84 316	94 792

Výkaz je rozdělen do tří částí, a to na peněžní tok z provozní, investiční a finanční činnosti. V plánovaných letech dosahuje cashflow z provozní činnosti vždy kladných

hodnot, dá se tedy říct, že příjem převažuje nad výdejem peněžních prostředků. Zbylé dvě části cashflow jsou vždy záporné. K navýšení peněžních prostředků dochází v každém roce sledovaného období.

Peněžní tok je kladný především zásluhou účetního zisku a dále provozní cashflow ovlivňuje výše odpisů a změna stavu pohledávek.

Do peněžního toku z investiční činnosti vstupuje hodnota investic brutto vyčíslená v rámci generátorů hodnoty v plánu investic do dlouhodobého majetku. Tyto hodnoty jsou vyčísleny se znaménkem mínus, protože investice představují výdaj.

Finanční cashflow ovlivňují především výnosové úroky, které byly popsány výše v plánovaném výkazu zisku a ztráty.

4.5. Návrh podnikového finančního plánu – pesimistická varianta

Druhou variantou finančního plánu je varianta pesimistická. Tržby společnosti Clia, s.r.o. v pesimistické variantě vycházejí z posledního známého tempa růstu v roce 2019 - -0,31 %. Metodika postupu a výpočtů u jednotlivých položek je stejná jako tomu bylo u optimistické varianty finančního plánu, tedy většina položek byla stanovena pomocí metody doby obratu nebo procentuálním podílem na tržbách.

4.5.1. Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě bude znovu rozdělen na tři části jako tomu bylo i u optimistické varianty. V pesimistické variantě jsou uvažovány klesající tržby podniku, což se odrazí i na konečném výsledku hospodaření.

V následující tabulce můžeme vidět, že klesající tržby firmy Clia, s.r.o. budou mít vliv i na provozní výsledek hospodaření, který bude mít v čase také klesající tendenci, ale stále bude dosahovat kladných hodnot. V roce 2020 je provozní výsledek hospodaření u pesimistické varianty výkazu zisku a ztráty nižší o 576 tis. Kč oproti optimistické variantě a v roce 2023 tento rozdíl již činí 2 266 tis. Kč. Ostatní položky provozního výsledku hospodaření budou také logicky dosahovat nižších hodnot, než tomu bylo u optimistické varianty, protože jsou počítány procentuálním podílem na tržbách.

Tabulka 49: Provozní výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	58 681	58 496	58 312	58 128
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	37 358	37 240	37 123	37 006
Změna stavu zásob vl. Činností	-7	-7	-7	-7
Osobní náklady	8 971	8 943	8 915	8 887
Odpisy	1 811	2 305	2 798	3 292
Ostatní provozní výnosy	1 135	1 132	1 128	1 124
Ostatní provozní náklady	195	195	194	194
Provozní výsledek hospodaření	11 487	10 952	10 416	9 881

Finanční výsledek hospodaření pesimistické varianty je velmi podobný finančnímu výsledku hospodaření optimistické varianty. Kromě výnosových úroků za to můžou všechny položky, které se do plánu výkazu zisku a ztráty převzaly v nezměněné výši, ve které byly evidovány v roce 2019. Výnosové úroky jsou počítány stejně jako u optimistické varianty a jak můžeme vidět z následující tabulky, liší se jen velmi nepatrně od optimistické varianty.

Tabulka 50: Finanční výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosové úroky	285	327	372	417
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	162	162	162	162
Ostatní finanční náklady	749	749	749	749
Finanční výsledek hospodaření	-302	-260	-215	-170

Pro pesimistickou variantu byla zvolena také průměrná efektivní sazba daně, která se vypočítala obdobně jako u optimistické varianty. Výsledek hospodaření po dani je tedy logicky nižší než u optimistické varianty a rozdíl mezi oběma variantami se postupně prohlubuje, v roce 2023 je již výsledek hospodaření v porovnání s optimistickou variantou nižší o 1 857 tis. Kč. Pozitivní však zůstává fakt, že se stále nachází v kladných číslech.

Tabulka 51: Celkový výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022	2023
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	11 185	10 691	10 201	9 711
Daň	1 983	1 895	1 808	1 721
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	9 202	8 796	8 392	7 989

4.5.2. Plán rozvahy

I zde jsou položky obsažené v aktivech a pasivech plánovány stejnými metodami jako u optimistické varianty. Celková bilanční suma aktiv a pasiv je logicky zase nižší, protože většina položek vychází z výše tržeb, které jsou u této varianty také nižší, což se projeví i u nižších investic do pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku. Další změna vyplývá z krátkodobého finančního majetku, který bude vyčíslen zase až v rámci plánu o peněžních tocích.

V případě pasiv se v porovnání s optimistickou variantou příliš nezměnilo, jedinou změnou jsou krátkodobé závazky, které jsou nižší v důsledku toho, že jsou plánovány na základě dob obratu, které vychází také z tržeb a výsledek hospodaření běžného období, který se mění v závislosti na změně tržeb. V návaznosti na výsledek hospodaření běžného období se pak pochopitelně mění také výsledek hospodaření minulých let.

Tabulka 52: Plán rozvahy – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha 2020-2023	2020	2021	2022	2023
AKTIVA CELKEM	94 472	103 257	111 639	119 618
Dlouhodobý majetek	16 611	16 482	15 860	14 744
Dlouhodobý nehmotný majetek	595	516	410	276
Dlouhodobý hmotný majetek	9 135	9 085	8 569	7 587
<i>Pozemky</i>	2 083	2 083	2 083	2 083
<i>Stavby</i>	3 684	3 195	2 461	1 484
<i>Hmotné movité věci</i>	3 368	3 808	4 025	4 020
Dlouhodobý finanční majetek	6 881	6 881	6 881	6 881
Oběžná aktiva	77 686	86 600	95 604	104 699
<i>Zásoby</i>	3 002	2 993	2 983	2 974
<i>Pohledávky</i>	9 319	9 289	9 260	9 231
<i>Peněžní prostředky</i>	65 365	74 318	83 361	92 494
<i>a) Provozně potřebné</i>	2 473	2 465	2 457	2 450
<i>b) Provozně nepotřebné</i>	62 892	71 852	80 903	90 044
Časové rozlišení	175	175	175	175
PASIVA CELKEM	94 472	103 257	111 639	119 618
Vlastní kapitál	90 965	99 761	108 154	116 143
<i>Základní kapitál</i>	200	200	200	200
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	60	60	60	60
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	81 503	90 705	99 501	107 894
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období</i>	9 202	8 796	8 392	7 989
Cizí zdroje	3 297	3 287	3 277	3 266
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé závazky</i>	3 297	3 287	3 277	3 266
Časové rozlišení	209	209	209	209

4.5.3. Plán výkazu o peněžních tocích

Vlivem různých tržeb v obou variantách finančního plánu bude i u plánu výkazu o peněžních tocích docházet k odlišnostem. I u pesimistické varianty budou veškeré hodnoty uvedené ve výkazu o peněžních tocích vycházet z výkazů, které byly naplánovány v předchozích krocích.

Tabulka 53: Plán výkazu o peněžních tocích – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CASH FLOW 2020 – 2023	2020	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na počátku období	57 008	65 365	74 318	83 361
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI				
<i>Provozní VH</i>	11 487	10 952	10 416	9 881
<i>Daň z příjmu</i>	1 983	1 895	1 808	1 721
Provozní VH po dani	9 504	9 056	8 608	8 159
Úpravy o nepeněžní operace	1 811	2 305	2 798	3 292
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	1 811	2 305	2 798	3 292
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-481	28	28	28
<i>Změna stavu pohledávek</i>	-17	29	29	29
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	-688	-10	-10	-10
<i>Změna stavu zásob</i>	224	9	9	9
<i>Změna ostatních aktiv</i>	0	0	0	0
<i>Změna ostatních pasiv</i>	0	0	0	0
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	10 835	11 389	11 434	11 480
PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI				
<i>Nabytí dlouhodobého majetku</i>	-2 176	-2 176	-2 176	-2 176
Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-2 176	-2 176	-2 176	-2 176
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI				
<i>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</i>	0	0	0	0
<i>Výnosové úroky</i>	285	327	372	417
<i>Nákladové úroky</i>	0	0	0	0
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	162	162	162	162
<i>Ostatní finanční náklady</i>	749	749	749	749
<i>Mimořádný výsledek hospodaření před daní</i>	0	0	0	0
<i>Zvýšení a snížení VK z vybraných operací</i>	0	0	0	0
<i>Upsání cenných papírů a účastí (zvýš. zákl. kap.)</i>	0	0	0	0
<i>Výplata dividend a podílů ze zisku</i>	0	0	0	0
Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-302	-260	-215	-170
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	8 357	8 953	9 043	9 133
Stav peněžních prostředků na konci období	65 365	74 318	83 361	92 494

Jak již bylo řečeno, mezi hlavní rozdíly v tomto výkaze patří hodnoty provozního výsledku hospodaření, pracovního kapitálu, investic do dlouhodobého majetku a s tím související odpisy, které jsou v případě pesimistické varianty nižší. Tím pádem jsou nižší i peněžní toky z provozní a investiční činnosti kromě roku 2020. Peněžní tok z finanční činnosti je téměř stejný jako tomu bylo u optimistické varianty, jediný rozdíl dělají výnosové úroky.

Z toho vyplývá, že stejně jako u optimistické varianty i zde má celkový peněžní tok rostoucí tendenci, i když celkově tedy nižší od roku 2021. V roce 2023 se celkový peněžní tok optimistické a pesimistické varianty liší o 1 343 tis. Kč.

4.6. Zhodnocení variant finančního plánu

Poslední částí této diplomové práce bude zhodnocení navrhnutých finančních plánů v obou variantách prostřednictvím finanční analýzy. Bude provedena analýza vybraných poměrových a rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů.

4.6.1. Rozdílové ukazatele a ukazatele likvidity

V následující tabulce můžeme vidět rozdílové ukazatele a jejich předpokládaný vývoj. Všechny rozdílové ukazatele u obou variant i nadále rostou ve srovnání s minulým vývojem. Pokud srovnáme optimistickou a pesimistickou variantu, můžeme říct, že u pesimistické varianty rozdílové ukazatele rostou pomaleji. Tento růst však může znamenat, že firma bude vynakládat nadbytečně velké náklady na financování činnosti firmy z vlastních zdrojů.

Tabulka 54: Rozdílové ukazatele – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ČPK	74 605	84 246	94 498	105 382	74 388	83 313	92 327	101 433
ČPPF	71 473	80 989	91 110	101 858	71 386	80 320	89 344	98 459
ČPP	61 751	70 878	80 595	90 922	62 067	71 031	80 084	89 228

I ukazatele likvidity povětšinu prognózovaného období rostou a vysoce přesahují doporučené hodnoty. Stejně jako rozdílové ukazatele to může značit nadbytečně velké náklady, jelikož firma zbytečně váže své prostředky v pohledávkách a v peněžních prostředcích. Podniku se značně navýšily peněžní prostředky z toho důvodu, že firma zadržuje veškerý dosažený zisk a nevyplácí dividendy. Peněžní prostředky proto tvoří nejvyšší podíl na oběžných aktivech. U pesimistické varianty dokonce dosahují ukazatele likvidity vyšších hodnot než u optimistické varianty, to je způsobena zejména tím, že u pesimistické varianty finančního plánu krátkodobé závazky po celé období klesají.

Tabulka 55: Ukazatele likvidity – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Běžná	22,69	24,55	26,40	28,23	23,56	26,35	29,18	32,05
Pohotová	21,78	23,64	25,49	27,32	22,65	25,44	28,27	31,14
Okamžitá	18,95	20,81	22,66	24,50	19,82	22,61	25,44	28,32

4.6.2. Ukazatele rentability

Souhrnně se dá říct, že ukazatele rentability v prognózovaném období se postupně snižují. I tak jsou stále vyšší než hodnoty oborového průměru, i když pesimistická varianta se mu více přibližuje a v roce 2023 už je pod oborovým průměrem z roku 2019. Klesající rentabilita vlastního kapitálu je způsobena zadržováním dosaženého zisku. Tempo růstu vlastního kapitálu je rychlejší než zvyšování výsledku hospodaření za běžné období. Stejně pravidlo platí i u rentability tržeb. Rentabilita aktiv se v plánovaném období pohybuje v rozmezí od 10-13 % u optimistické varianty a od 8-12 % v případě pesimistické varianty.

Tabulka 56: Ukazatele rentability – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
ROS	19,70%	18,95%	18,27%	17,64%	19,58%	18,72%	17,86%	17,00%
ROA	12,69%	11,50%	10,53%	9,73%	12,16%	10,61%	9,33%	8,26%
ROE	10,57%	9,59%	8,80%	8,15%	10,12%	8,82%	7,76%	6,88%
ROCE	10,57%	9,59%	8,80%	8,15%	10,12%	8,82%	7,76%	6,88%

4.6.3. Ukazatele zadluženosti

Ve finančním plánu je i nadále počítáno s velmi nízkou celkovou zadlužeností, která se v obou variantách pohybuje kolem 3 %. Firma i nadále hodlá chod firmy financovat převážně z vlastních zdrojů a cizích zdrojů bude i nadále využívat jen minimálně. I proto je počítáno s nulovými nákladovými úroky, takže ukazatel úrokového krytí vychází taktéž nulový, stejně jako dlouhodobá zadluženost, protože není počítáno s žádnými dlouhodobými závazky do budoucna. Koeficient samofinancování je vlastně doplněk do 1 k celkové zadluženosti, takže dosahuje po celé prognózované období hodnoty kolem 97-98 % v obou variantách.

Tabulka 57: Ukazatele zadluženosti – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zadluženost	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Celková	0,0362	0,0341	0,0324	0,0310	0,0349	0,0318	0,0294	0,0273
Úrokové krytí	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Běžná	0,0362	0,0341	0,0324	0,0310	0,0349	0,0318	0,0294	0,0273
Dlouhodobá	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Koeficient samofinancování	0,9638	0,9659	0,9676	0,9690	0,9651	0,9682	0,9706	0,9727

4.6.4. Ukazatele aktivity

Obrat aktiv má nejvyšší hodnotu v období finančního plánu u optimistické varianty kolem 0,64 a nejvyšší hodnota pesimistické varianty je 0,62, což znamená, že firma by mohla se svými aktivy hospodařit efektivněji, jelikož v plánovaném období ani u jedné varianty nedosahuje doporučené hodnoty 1. Doby obratu zásob, pohledávek a závazků mají konstantní hodnoty, protože pro budoucí plánované období byl převzat průměr minulých hodnot.

Tabulka 58: Ukazatele aktivity – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
obrat aktiv	0,643	0,606	0,576	0,551	0,621	0,566	0,522	0,485
doba obratu zásob	18,418	18,418	18,418	18,418	18,418	18,418	18,418	18,418
doba obratu pohl.	57,169	57,169	57,169	57,169	57,169	57,169	57,169	57,169
doba obratu závazků	20,229	20,229	20,229	20,229	20,229	20,229	20,229	20,229

4.6.5. Soustavy ukazatelů

Oba ukazatele – Altmanův index i index IN 05 v prognózovaném období u obou variant finančního plánu i nadále rostou, což značí dobré finanční zdraví společnosti a nízké riziko bankrotu do budoucna. Hodnoty obou indexů jsou ve sledovaném období víceméně konstantní.

Tabulka 59: Soustavy ukazatelů – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)

Soustavy ukazatelů	Optimistická varianta				Pesimistická varianta			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Altmanův index	13,488	14,147	14,754	15,314	13,880	14,965	16,022	17,048
IN 05	6,277	6,609	6,930	7,240	6,462	6,998	7,538	8,079

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala sestavením finančního plánu pro společnost Clia, s.r.o. V první části práce jsou popsány cíle a postupy, které byly použity v rámci této práce.

Druhá část práce se týkala teoretických východisek, které byly zpracovány na základě odborné literatury. Tyto obsažené informace se týkají zejména zásad a principů finančního plánování a teoretickým postupem sestavení finančního plánu. Teoretická část také obsahuje informace týkající se strategické a finanční analýzy, jejich metod a postupů. V rámci analýzy sestavování finančního plánu byly popsány generátory hodnot a jejich prognóza a také byly shrnuty jednotlivé kroky pro sestavování plánovaných výkazů.

Začátek třetí části práce se týkal představení společnosti Clia, s.r.o., po kterém následovala strategická analýza. V rámci této analýzy byla provedena PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a model 7S McKinsey, které dále prohlubují získané informace o společnosti. Po strategické analýze byla provedena také finanční analýza podniku, která analyzovala účetní výkazy firmy Clia, s.r.o. za období 2015-2019. V rámci této analýzy byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, následně jsou vypočítány vybrané rozdílové a poměrové ukazatele mezi které se řadí vybrané ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Poměrové ukazatele byly také vypočítány pro dva konkurenty a pro odvětví jako celek. Následovaly výpočty soustav ukazatelů, které nám podávají informace o finančním zdraví podniku. V závěru této části byla vytvořena SWOT analýza, která shrnuje získané výsledky celé kapitoly.

Poslední část této práce byla zaměřena na samotné sestavení finančního plánu, který byl sestaven ve dvou variantách – optimistické a pesimistické pro období následujících čtyř let, tedy 2020-2023. Samotnému sestavení finančního plánu ještě předcházelo stanovení cílů pro plánované období. Nejprve bylo nutné vytvořit prognózu tržeb v odvětví, která byla provedena pomocí regresní analýzy a časových řad. Byly vytvořeny tedy dvě varianty prognózy tržeb v odvětví – optimistická a pesimistická. Na základě této prognózy mohly být stanoveny budoucí tržby podniku, od kterých se pak odvíjela většina položek finančního plánu, které byly stanoveny nejčastěji metodou procentuálního podílu na tržbách či průměrnou dobou obratu za předchozí roky. Dále bylo nutné stanovit provozní ziskovou marži a vytvořit plán investic do pracovního kapitálu a dlouhodobého majetku. Prognóza tržeb, investice a jiné položky týkající se finančního plánu byly také

konzultovány s vedením společnosti a brány v úvahu při sestavování plánů. Po stanovení těchto položek a dalších předpokladů bylo přistoupeno k samotnému sestavení finančního plánu ve variantě optimistické a pesimistické. Každá varianta obsahuje plán výkazu zisku a ztráty, plán rozvahy a plán o peněžních tocích. Následně byla provedena finanční analýza obou verzí plánu za účelem zjištění, zda byly naplněny stanovené cíle.

Ze sestavených finančních plánů plyne, že pokud bude společnost udržovat hodnoty položek u výkazů v obdobných poměrech k tržbám, které udržuje posledních pět let, bude i nadále finanční situace firmy dobrá. Pesimistická varianta sice disponuje klesajícími tržbami, ale zároveň s nimi klesají i veškeré náklady, takže celkové výsledky hospodaření v prognózovaném období se pohybují v kladných číslech. I při zhodnocení pomocí finanční analýzy dosahuje pesimistická varianta jen nepatrně nižších hodnot, než tomu je u optimistické varianty. Bankrotní modely dokonce v roce 2023 vykazují vyšší hodnoty u pesimistické varianty než u optimistické.

Optimistická varianta počítá s kladnými a rostoucími zisky. Za nedostatek lze považovat snižující se obrát aktiv, který nedosahuje v žádném roce ani u jedné z variant doporučené hodnoty 1, bylo by tedy vhodné této oblasti věnovat zvýšenou pozornost a odhalit tak případná rizika.

Ukazatele rentabilit se v obou variantách v čase mírně snižují, ale stále zůstávají nad odvětvovým průměrem. Naopak i nadále se zvyšuje likvidita společnosti, což může být pro společnost i riziko. Ukazatele zadluženosti zůstávají na velmi nízké úrovni u obou variant finančního plánu, takže v případě pesimistické varianty, kdy se snižují tržby podniku nehrozí, že by společnost nemohla splácet svoje závazky.

Stanovených cílů bylo dosaženo pomocí strategické a finanční analýzy za posledních pět let včetně porovnání s konkurencí a oborovými hodnotami a na tomto základě byl pak sestaven finanční plán na následující čtyři roky. Tento finanční plán sestavený v optimistické a pesimistické variantě může sloužit vedení společnosti Clia, s.r.o. jako inspirace pro nadcházející období, aby mohla snáze předejít případným rizikům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje 2019* [online]. In: . Brno: Krajská správa Českého statistického úřadu v Brně [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2019.pdf/6301fa59-e55b-4950-b4fb-b1464e1784bf?version=1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji – únor 2021* [online]. In: Brno: Krajská správa Českého statistického úřadu v Brně [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

CLIA, S.R.O. *O nás*. [online]. 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.clia.cz/o-nas/p6>

ČIŽINSKÁ, R. a P. MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku, moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Daňový balíček 2021. *Ing. Pavel Běhounek* [online]. 8.3.2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/danovy-balicek/>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2012. *Projekt EduCom - Inovace studijních programů s ohledem na požadavky a potřeby průmyslové praxe zavedením inovativního vzdělávacího systému "Výukový podnik": SWOT analýza* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf

DLUHOŠOVÁ, D. 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

FOTR, J. 1999. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. 2012. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: 2007. 318 s. ISB 978-80-86929-26-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, E, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ, K. ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

LANDA, M., 2007. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer press. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LEMFELD A SYN, VILÉMOV, SPOL. S R.O. *O společnosti* [online]. 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.lemfeld.cz/cs/o-spolecnosti>

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, P. a kol. 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MAŘÍK, M. a kol. 2018. *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2018. 551 s. ISBN: 978-80-87865-38-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ, 2021. *Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR: Makroekonomická predikce - leden 2021* [online]. Praha [cit. 2021-02-27]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-loni-propadla-o-61-letos-poros-40603>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. [online]. 2021 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Mimořádné opatření pro zaměstnance a zaměstnavatele*. [online]. 2021 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/02/Mimo%20řádné%20opatření%20pro%20zaměstnance%20a%20zaměstnavatele%20-%20E2%80%93no%20-%20A1en%20-%20ochrann%20BDch-prost%20-%20edk%20-%20AF-d%20-%20BDchac%20-%20ADch-cest-s-%20-%20BA%20-%20Dinnost%20-%20AD-od-1.-3.-2021-do-odvol%20-%20A1n%20-%20AD.pdf>

MOUKA TIŠNOV, S.R.O. *O společnosti* [online]. 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.mouka.cz/o-spolecnosti/>

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 387/2020 Sb. ze dne 16. listopadu 2020. Dostupné také z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Na%20řázení%20-%20v1%20-%20A1dy+%20-%20D.+487_2020+Sb..pdf/34189e75-ea18-bdd7-c5a0-7a2511ba73b5

RŮČKOVÁ, P. 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran: ilustrace, grafy. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, J. 2001. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer press. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

STAP, A.S. *O nás*. [online]. 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.stap.cz/o-nas.html>

URBAN, E. 2021. *Interní dokumenty a rozhovory*. Dolní Loučky: Clia, s.r.o.

VALACH, J. a kol. 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. Vyd. Praha: Ekopress. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

ÚČETNÍ ZÁVĚRKY CLIA, S.R.O. 2015-2019. [cit. 2021-04-01]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKY STAP, A.S. 2015-2019. [cit. 2021-04-01]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKY LEMFELD A SYN, VILÉMOV, SPOL. S R.O. 2015-2019. [cit. 2021-04-01]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Analýza a prognóza ziskové marže (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mařík, 2018).....	38
Obrázek 2: Analýza a prognóza položek pracovního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mařík, 2018).....	40
Obrázek 3: Organizační struktura firmy Clia, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Urban, 2021).....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj HDP a jeho prognóza (Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR: Makroekonomická predikce, 2021).....	50
Tabulka 2: Vývoj kurzu CZK/EUR a jeho prognóza (Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR: Makroekonomická predikce, 2021).....	51
Tabulka 3: Vývoj průměrné roční míry inflace ČR a její prognóza (Ministerstva financí ČR: Makroekonomická predikce, 2021)	51
Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji a okrese Brno-venkov v letech 2015–2021 (vlastní.....	52
Tabulka 5: <i>Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.).....</i>	60
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	62
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	63
Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	64
Tabulka 9: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	66
Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	68
Tabulka 11: Analýza rozdílových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	69
Tabulka 12: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)	70
Tabulka 13: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)	72
Tabulka 14: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)	74
Tabulka 15: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společností a statistik Ministerstva průmyslu a obchodu)	76

Tabulka 16: Altmanův model (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	77
Tabulka 17: Index IN 05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	78
Tabulka 18: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 19: Bodování SWOT analýzy (vlastní zpracování)	81
Tabulka 20: Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)	82
Tabulka 21: Vybrané makroekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO 2021).....	84
Tabulka 22: Koeficient korelace (vlastní zpracování)	84
Tabulka 23: Prognóza tržeb v odvětví – regresní analýza (vlastní zpracování)	85
Tabulka 24: Prognóza tržeb v odvětví – analýza časových řad (vlastní zpracování)	86
Tabulka 25: Prognóza tržeb – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování dle dat MPO a účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o)	88
Tabulka 26: Prognóza tržeb – pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování dle dat MPO a účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o)	89
Tabulka 27: Provozní zisková marže za minulost – shora (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	90
Tabulka 28: Provozní zisková marže za minulost – zdola (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	90
Tabulka 29: Prognóza ziskové marže 2020-2023 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	91
Tabulka 30: Provozní VH – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	92
Tabulka 31: Provozní VH – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	92
Tabulka 32: Doby obratu položek pracovního kapitálu za roky 2015-2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.).....	93
Tabulka 33: Plánovaná doba obratu položek pracovního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování).....	93
Tabulka 34: Provozně nutné peníze (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tabulka 35: Prognóza provozně nutných peněz (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95

Tabulka 36: Pracovní kapitál – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	95
Tabulka 37: Pracovní kapitál – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tabulka 38: Investiční náročnost tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Clia, s.r.o.)	97
Tabulka 39: Optimistický a pesimistický odhad investic brutto (Zdroj: Vlastní zpracování).....	97
Tabulka 40: Investice do dlouhodobého majetku – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	98
Tabulka 41: Investice do dlouhodobého majetku – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	100
Tabulka 42: Celkové investice 2019-2023 – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	100
Tabulka 43: Celkové investice 2019-2023 – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	101
Tabulka 44: Provozní výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	103
Tabulka 45: Finanční výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	104
Tabulka 46: Celkový výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	104
Tabulka 47: Plán rozvahy – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	105
Tabulka 48: Plán výkazu o peněžních tocích – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	106
Tabulka 49: Provozní výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	108
Tabulka 50: Finanční výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	108
Tabulka 51: Celkový výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	109
Tabulka 52: Plán rozvahy – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	110
Tabulka 53: Plán výkazu o peněžních tocích – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	111

Tabulka 54: Rozdílové ukazatele – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)	112
Tabulka 55: Ukazatele likvidity – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)	113
Tabulka 56: Ukazatele rentability – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování).....	113
Tabulka 57: Ukazatele zadluženosti – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)	114
Tabulka 58: Ukazatele aktivity – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování).....	114
Tabulka 59: Soustavy ukazatelů – finanční plán (Zdroj: Vlastní zpracování)	114

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Polynomický trend (druhého stupně) – regresní analýza (Zdroj: vlastní zpracování).....	85
Graf 2: Polynomický trend (druhého stupně) – časové řady (Zdroj: vlastní zpracování).....	86

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha (v tis. Kč)	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	II
Příloha č. 3: Výpočet investiční náročnosti dle konkurence (v tis. Kč)	IV

Příloha č. 1: Rozvaha (v tis. Kč)

Aktiva	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	50 887	56 272	67 343	74 750	85 957
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	10 735	9 865	10 040	15 753	16 246
Dlouhodobý nehmotný majetek (Součet B.I.1. až B.I.5.2.)	0	52	25	321	647
Dlouhodobý hmotný majetek (Součet B.II.1. až B.II.5.2.)	3 822	2 908	3 132	8 546	8 718
<i>Stavby</i>	0	0	417	4124	3930
<i>Pozemky</i>	0	0	1179	2083	2083
<i>Samostatné movité věci</i>	3821	2649	1536	2258	2705
Dlouhodobý finanční majetek (Součet B.III.1. až B.III.7.2.)	6 913	6 905	6 883	6 886	6 881
Obežná aktiva	39 978	46 229	57 120	58 765	69 536
Zásoby (Součet C.I.1. až C.I.5.)	2 294	2 711	3 593	2 683	3 226
Pohledávky	6 940	6 652	7 745	16 755	9 302
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	6 940	6 652	7 745	16 755	9 302
Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	0	0	0	0	2 500
Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	30 744	36 866	45 782	39 327	54 508
Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	174	178	183	232	175

Pasiva	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	50 887	56 272	67 343	74 750	85 957
Vlastní kapitál	45 235	53 214	62 617	71 595	81 763
Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3)	200	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy (A.II.1. + A.II.2.)	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	60	60	60	60	60
Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	38 224	44 975	52 953	62 357	71 336
Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 751	7 979	9 404	8 978	10 167
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	4 615	1 607	3 476	3 009	3 985
Rezervy (Součet B.1. až B.4.)	0	0	0	0	0
Závazky	4 615	1 607	3 476	3 009	3 985
Dlouhodobé závazky (Součet C.I.1.až C.I.9.)	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky (Součet C.II.1 až C.II.8)	4 615	1 607	3 476	3 009	3 985
Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	1 037	1 451	1 250	146	209

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

	Výkaz zisku a ztráty	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	55 813	51 111	55 641	59 052	58 866
II.	Tržby za prodej zboží	515	59	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	40 042	34 394	32 972	37 201	34 158
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	481	57	0	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	31 872	29 035	27 634	32 114	29 099
A.3.	Služby	7 689	5 302	5 338	5 087	5 059
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-115	-25	1	-66	-7
C.	Aktivace (-)	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	6 542	7 347	8 651	10 164	10 903
D.1.	Mzdové náklady	4 828	5 402	6 426	7 527	8 163
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 714	1 945	2 225	2 637	2 740
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 517	1 731	2 010	2 397	2 512
D.2.2.	Ostatní náklady	197	214	215	240	228
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti	2 116	908	1 471	1 515	1 811
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 116	908	1 471	1 515	1 811
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 116	908	1 471	1 515	1 811
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	1 181	1 309	993	894	1 089
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	258	0	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	1 152	862	855	822	1 058
III.3.	Jiné provozní výnosy	29	189	138	72	31
F.	Ostatní provozní náklady	154	191	212	172	211
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	19	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky	11	18	20	27	44
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady v příštím období	0	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	124	173	192	145	167
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	8 770	9 664	13 327	10 960	12 879
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	0	0	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	126	134	26	50	166
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0

VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	126	134	26	50	166
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční činnosti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	5
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	5
VII.	Ostatní finanční výnosy	387	66	109	535	162
K.	Ostatní finanční náklady	975	152	1 729	571	749
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-462	48	-1 594	14	-426
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	8 308	9 712	11 733	10 974	12 453
L.	Daň z příjmů	1 557	1 733	2 329	1 996	2 286
L.1.	Daň z příjmů splatná	1 557	1 733	2 329	1 996	2 286
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	6 751	7 979	9 404	8 978	10 167
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 751	7 979	9 404	8 978	10 167
	Čistý obrat za účetní období	58 022	52 679	56 769	60 531	60 283

Příloha č. 3: Výpočet investiční náročnosti dle konkurence (v tis. Kč)

Suma tržeb od 2010 do 2019 - Lemfeld									355 920	
Nehmotný majetek	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	0	0	0	0	0	13	9	5	1	0
Odpisy	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0
Investice netto		0	0	0	0	13	-4	-4	-4	-1
Investice brutto		0	0	0	0	15	-2	-3	-4	-1
Investiční náročnost růstu tržeb	0,00%									
Stavby	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	2 796	2 527	2 258	1 889	5 544	5 074	4 604	4 135	3 971	3 485
Odpisy	854	737	1 082	651	678	910	970	925	857	961
Investice netto		-269	-269	-369	3 655	-470	-470	-469	-164	-486
Investice brutto		468	813	282	4 333	440	500	456	693	475
Investiční náročnost růstu tržeb	2,38%									
Hmotné movité věci	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	3 004	3 674	1 265	796	1 096	2 432	3 089	3 799	5 351	3 838
Odpisy	917	1 071	606	275	134	436	651	849	1 155	1 058
Investice netto		670	-2 409	-469	300	1 336	657	710	1 552	-1 513
Investice brutto		1 741	-1 803	-194	434	1 772	1 308	1 559	2 707	-455
Investiční náročnost růstu tržeb	1,99%									

Suma tržeb od 2010 do 2019 - Stap									3 566 178	
Nehmotný majetek	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	64	12	0	0	0	148	1 185	934	759	300
Odpisy	7	1	0	0	0	14	129	103	77	35
Investice netto		-52	-12	0	0	148	1 037	-251	-175	-459
Investice brutto		-51	-12	0	0	162	1 166	-148	-98	-424
Investiční náročnost růstu tržeb	0,02%									
Stavby	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	50 392	48 539	46 562	45 114	50 714	56 458	54 009	52 203	55 636	58 064
Odpisy	5 322	4 878	5 084	3 697	5 064	5 454	5 882	5 769	5 647	6 839
Investice netto		-1 853	-1 977	-1 448	5 600	5 744	-2 449	-1 806	3 433	2 428
Investice brutto		3 025	3 107	2 249	10 664	11 198	3 433	3 963	9 080	9 267
Investiční náročnost růstu tržeb	1,57%									
Hmotné movité věci	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stav majetku ke konci roku	69 497	70 418	68 994	71 027	88 032	87 994	85 644	94 742	116 440	103 530
Odpisy	7 339	7 076	7 533	5 821	8 791	8 501	9 327	10 471	11 818	12 194
Investice netto		921	-1 424	2 033	17 005	-38	-2 350	9 098	21 698	-12 910
Investice brutto		7 997	6 109	7 854	25 796	8 463	6 977	19 569	33 516	-716
Investiční náročnost růstu tržeb	3,24%									